オープンソース世界のスパイと秘密
On Intelligence: Spies and Secrecy in an Open World

ロバート・スティール[*1]　訳：山形浩生[*2*3]

2002 年 3 月 18 日

[*1] ©1999 Robert Steele
[*2] http://www.post1.com/home/hiyori13/
[*3] ©2002 山形浩生　本翻訳は委員会内部利用のためのものであり、委員会関係者以外の不適切な利用はこれを禁止するものなのである。

序文

1992 年に私は上院法案 2198 を提案した。これは国家諜報コミュニティ――当時のわれわれが当たり前のように、秘密にばかり専念している政府機関だけを指すものと定義していたコミュニティ――を再活性化・強化することを提案した法案だった。この法案は、諜報に関する Aspin/Brown 委員会の結果が出るまで討議延期となった。

今日、諜報についての超党派委員会による提言が、まったくと言っていいほど導入されていないことを認識するにつけ、わたしは国家安全保障について、法的に義務づけられた改革努力に戻るべきであると信じている。本書は、こうした法制が実現できる前段として、この重要なテーマについて行われるべき全国的な議論に明らかに関係している。

私は昔から、事態を変えられるような「大きな発想」が大いに気に入っていた。本書にはそういう発想がたくさん含まれている。読者がそのすべてに同意するかどうかは重要ではない――アメリカが偉大な国なのは、それが数多くの発想を吸収できて、思慮深い民主的な議論からいずれは進歩と改革が生じるものと期待できるからだ。

大統領の諜報に関する章はなかでも時期を得たものだ。今年は大統領選の年でもある。2001 年 1 月には新大統領が就任する。それが民主党だろうと共和党だろうと、われらが新大統領は議会との協力でイニシアチブをとり、既存の機密情報コミュニティの能力と、本書で定義された非機密の「バーチャル諜報コミュニティ」の台頭の両方を、大幅に拡大できる機会ができるわけだ。

私個人としては、「オープンソース」諜報はこれからずっと大きな役割を果たすようになるものと信じている。われわれは、広い文化的トレンドや世論の動きが、政策立案者にとって、軍事ドクトリンや秘密隠密手段によって最適に収集されるような暗号用語に匹敵する、あるいはそれ以上の重要性を持つようになる時代に入りつつあるのだ。

これはつまり、諜報コミュニティは構造改革を行って、伝統的諜報機関の職員になりた

くない学者たちによる重要な作業を活用できるようにしなければならないということだ。こうした諜報機関職員自身も、外部からの刷新と刺激を早急に必要としている。潜在的な軍事上の敵対勢力とテロリスト脅威が存在する限り、「オープンソース」諜報が秘密諜報に完全に取って代わることがあるかどうかは疑わしい。しかしながら、それぞれの将来の役割と、それぞれが将来的に相互に持つ関係は、思考と議論の領域としてきわめて重要であるし、その検討と議論は至急行われるべきである。

本書著者が、オクラホマ大学卒業生であり、公共団体の全国友愛協会パイ・アルファ・アルファの選抜メンバーであることを、私は誇りをもってここに付け加えておく。

オクラホマ大学学長
(元アメリカ上院議員および
諜報に関するアメリカ上院選抜委員会議長)

目次

序文 i

出版検討委員会 v

謝辞 vii

はじめに ix

第 I 部　秘密性からオープン性へ 1

第 1 章　変化する世界での国家安全保障を見直す 7

第 2 章　戦略的諜報の失敗を避けるには 25

第 3 章　アメリカの国家としての諜報能力に対する批判的な評価 33

第 4 章　秘密を大いに削減する必要性についての証言 57

第 5 章　E^3i: 倫理、エコロジー、進化、知性/諜報 73

第 II 部　戦争から平和へ 85

第 6 章　TAKEDOWN:**国家への非対称脅威** 89

第 7 章　オープンソース諜報: 民間セクターと国家安全保障 105

第 8 章　関連情報とは: 生じつつある革命 125

第 9 章　外交官と戦士のためのバーチャル諜報 137

第 10 章　情報平和維持：最も純粋な戦争形態 167

第 III 部　賢い国を創る 181

第 11 章　戦略、政策、諜報と情報 185

第 12 章　国家諜報:金と常識 199

第 13 章　大統領諜報 251

第 14 章　2001 年国家安全保障法 275

第 15 章　国家諜報の再発明：ビジョンと戦略 287

付録 A　ゴールデンキャンドル賞受賞者を讃えて 293

付録 B　参考文献一覧 303

付録 C　著者の著作 379

著者略歴 383

出版検討委員会

CIA の出版検討委員会は、著者が機密情報を削除する一助として本書の原稿を検討し、本書の刊行について安全保障上の異議は持たない。しかしながらこの検討は、情報の公式リリース、その正確さについての保証、あるいは著者の見解の支持を構成するものと理解してはならない。[*1]

[*1] 出版検討委員会は、検討を二週間以下で終え、そしてその変更提案はすべてもっともなものであり、即座に採用された。このプロセスはうまく機能しており、諜報改革についての原稿が意図せずして国家安全保障にとって有害とならないことを保証する専門的手法をわたしが活用できたことを、ありがたく思うものである。

謝辞

すさまじい抵抗にもかかわらず、わたしがオープンソース革命を推進できたのは、四〇ヶ国以上からの、文字通り何千もの人々のおかげである。わたしが個人的に運営を行った一五の会議での発表者五百人以上や、わたしの会議や各国が開催した国家戦略情報会議いくつかに出席した人々すべては、ともに www.oss.net に集うオープンソース・ネットワークを構成している。

ある次期の特定の困難を乗り越えるのを手伝ってくれた、以下の人々は特記して感謝したい。おそらくわたしがうっかり失念している人もいるだろう——そういう人々には申し訳ない。以下に、アルファベット順に記す： Mr. Stephen Aftergood; Mr. John Perry Barlow; The Honorable John Bohn; Col Walter J. Breede, III; Madame Judge Danielle Cailloux; Col Alan Campen; Dr. David Charters; Maj Mark Coffin; The Honorable William Colby; Mr. Jack Davis; Dr. Douglas Dearth; Mr. Stevan Dedijer; Mr. Jack Devine; Mr. Arnie Donahue; Mr. William Donnelly; Ms. Mary Eisenhart; Mr. John Fisher; Mr. John Guenther; Mr. Chris Haakon; Ms. Zhi Hamby; Mr. Jan Herring; MajGen Barry Horton; Dr. Loch Johnson; Mr. Roy Jonkers; Dr. Mich Kabay; Mr. Kevin Kelly; The Honorable Dick Kerr; Dr. Michael Leavitt; Mr. Vernon Loeb; Dr. Mark Lowenthal; Col Forest Lucy; Col Earl Madison III; Mr. Winston Maike; Dr. Joseph Markowitz; MajGen John Morrison, Jr.; Ms. Phyllis Provost-McNeil; Mr. Arnie Nachmanoff; Dr. Gary Nelson; Mr. Joseph Paska; Mr. John Pike; Col Nick Pratt; Mr. Howard Rheingold; Mr. Winn Schwartau; Mr. Larry Shand; Mr. Paul Strassmann; Adm William Studeman; Mr. Bruce Sterling; Mr. Boyd Sutton; Mr. Glenn Tenney; Mr. Alvin Toffler; Commodore Patrick Tyrrell; Mr. Michael Valerius;

Mr. Paul Wallner; Mr. Tom Will; LtCol Ian Wing; LtGen C. Norman Wood.

また、職員——かれら自身のスパイも含む——の相当数に対して講義を行わせるためにわたしを呼んだ世界の諜報コミュニティ十八ヶ国のリーダーシップと、OSS 会議で「バーチャル諜報コミュニティ」に参加することを選んだ 5,000 人強には特に感謝したい。最後に、1992 年から今日にいたる Golden Candle 賞受賞者のそれぞれに敬意を表したい。オープンソース運動とわたしの中の炎を燃やし続けたのは、まさにかれらの個人および組織的な努力であった。受賞者はすべて本書巻末に挙げてある。かれらはこの物語の「銃後の」英雄たちである。

はじめに

この先の本書すべては、四半世紀におよぶ国家諜報と国防専門家としてのわたしの経験と、それに続く 10 年にわたる、オープンソース情報の力を諜報専門家に理解させようとするキャンペーンの経験から生まれたものである。わたしは図書館を称揚する図書館屋ではない――わたしはもとスパイであり、なにもかもつらいやり方で実地にやってきて、国内国外問わず秘密を盗み出し、そして最近になってやっと、政府も企業もオープンソース情報を集めて利用し、非機密諜報を創り出すことにかけて、すさまじく無知であることに気がついたものである。

わたしの転機となった経験――1988 年から 1993 年にかけて――は、USMC 諜報センターに対して 2000 万ドル以上の国民の血税を支出したときのものだ。CIA の 4 長官のうち 3 長官のもとで働いてきた隠密サービス担当官として、わたしは自分のことを「神」と考えるのに慣れっこになっていた――国家諜報にまちがいはありえない、というわけだ。このセンターで、上級文官として、そして我が国最新の国家諜報生産期間の実質的な研究所長として、わたしはキャリア上初めて、実際の顧客の実際のニーズに対応しなければならないことになった。そして顧客が求める情報のほとんどが非機密で、CIA からは入手できず、政府予算で作った情報でもないことを知って、わたしは愕然とした。顧客は、オープンソース情報からのしっかりした事実を必要としていた。この発見から生まれたのが、「国家諜報と国家の競争力；オープンソースによるソリューション」第一回国際会議だった。この会議が 15 回にわたり開催され、そして 10 年で 40 ヶ国をまわった今になっても、まだまだ先は長いと言わざるを得ない。今後の努力の焦点は、アメリカ企業と一般市民でなくてはならない。なぜなら次期大統領――および議会――を動かして、このあまり理解されていない領域で正しい行動をとるようにさせられるのは、その資金提供者と有権者だけだからだ。

本書を妻のキャシーに捧げる。彼女は、苦労の多い時期に、拡大するわが家族を十二年にわたって慈しみ育て続けてくれた。おかげでわたしは強力な家庭前線からこの聖杯を追求することができたのだった。そして諜報と対抗諜報を毎日、あらゆる環境と場所で実践している、国際文官・武官専門家たち（そしてきわめて少数の企業諜報専門家たち）にも本書を捧げる。わたしはかれらが非常に悪いシステムにとらわれた、非常に善良な人々だと思っている、それはわれわれが直せるシステムだ。本書は、われわれが「バーチャル諜報コミュニティ」をどうすれば作れるかについて概略を述べたものだ。そうしたコミュニティは、いまよりもっと、市民の一人一人、我が国、そして最終的には全地球にもっと貢献できるはずだ。

第 I 部

秘密性からオープン性へ

秘密性パラダイムは負けて、オープン性パラダイムが勝利した！　（知識を）禁輸しようとするのは、風を禁輸しようとするのに等しい、というのが（わたしの）立場だ。そしてこれは、あなたたちが目を背けるわけにはいかない事実だ。デジタル化情報は、cubbies や「機密」スタンプのびんや、暗号化したりファイルしたりできない。この代物（知識）はとんでもなく漏れやすくて、可塑的で、ほとんど生物といっていいくらいの自己伝搬力がある。いまやわれわれが、情報——それが人々にとっておもしろいものなら——が必ず漏れる環境に移行しつつあるという発想を、あなたがたは受け入れるしかないと思う。そして、それに対して打つ手はない、ということも。これは、必ずしも悪いことじゃない！

ジョン・ペリー・バーロウ[*2]

第一部は 5 章構成で、1990-1994 年の時期をカバーしている。この時期はアメリカの既存の情報機構と能力が、年間 300 億ドルの政府予算を費やしている事業から納税者が期待するほどの成果をあげていないことが明らかになった時期だ。この 5 章は全体として、情報専門家とその周辺業務、学術やメディア読者たちを、まずは高次の批判とその解決方法提案から始まる段階的なスロープへと導く。そのスロープは、アメリカの諜報コミュニティについての詳細な批判的評価と、機密性のコストに関するきわめて具体的な証言でピークを迎えて、そこからじょじょに、もっとオープンな諜報コミュニティに向けての新しく生じつつあるコンセプトやドクトリンを説明しつつ、坂の反対側をゆっくり下ってくる。そのオープンな諜報コミュニティは、もっと大きな国家情報コミュニティと完全に接続されて、さらには政府機関や非政府機関とが、国境や文化的な境界を越えてもっと意図的な情報共有を行うためのグローバルなアーキテクチャとも接続されたものとなる。

第 1 章「国家安全保障を変化する世界の中で考え直す」は、脅威の環境が変化したという発想を導入し、その環境を多元的に（単位政治的な次元や軍事的な次元だけでなく）検討する必要性を訴え、そしてそれに基づいて国家諜報を根本的に改善すべき 6 つの大まかな分野を詳細に議論する。その 6 つとは以下の通り:

1. 公共プログラムのニーズに応える

[*2] ジョン・ペリー・バーロウ、Electronic Frontier Foundation 創設者の一人で、グレイトフル・デッド作詞者、オープンソース諜報会議初回の OSS '92 にて 30 カ国からの諜報専門家 629 人を前にした談話。

2. 革命性の変化の指標と警報手段
3. 対抗諜報と作戦上のセキュリティ向け理論と手段
4. IT 技術戦略
5. 要件システム
6. リソース配分の見直し

第 2 章「戦略的諜報の失敗を防ぐ」では第一章の議論をさらに進めて、現在の国家諜報の罪 6 つを議論する。それらは以下の通りである：

1. 過剰な技術情報収集
2. 不適切な隠密情報収集ときわめて限られたオープンソースの情報収集
3. コミュニティ全体としてのリソース管理における極度の不適切さ
4. 意識の惰性と、それをさらに悪化させる組織的な惰性
5. 購入管理者の欠如、技術やその対抗措置についての無知についてアカウンタビリティが欠如していること
6. 国民に対する献身が見られないこと。

第 3 章「アメリカ国家諜報能力についての批判的評価」では全国家的諜報活動を評価するための、単純だが強力な枠組みを提供する。これは分析のレベル（戦略的、作戦運用的、技術的、戦術的）と、情報サイクルの主要 4 段階（指示、収集、分析、配布伝達）、および情報提供を受ける個別組織とを組み合わせた三次元マトリックスに基づくものだ。そしてそれに基づいて、アメリカの国家諜報能力について、既存脅威への対抗と、新しく生じつつある脅威への対抗という観点から成績をつける。さらに詳細なコメントを加える。そして本章はさらに、いくつか基本的な定義を論じ、情報の生産者と消費者の根本的なちがいを述べて、有益な分析に対する障害を説明する。これはいずれも、公式・非公式の改革提案では触れられてこなかったものだ。

第 4 章「秘密性の削減と廃止の必要性に関する証言」は、政府機密保護削減委員会の発見に先立つとともに、それを支持するものとなっている。公開記録には含まれていない詳細な洞察がここに初めて公開される。

第 5 章「E3I: 倫理、エコロジー、進化と情報」は、未来に向けた宣言のようなものだ。国家諜報の新しいパラダイムを描く。それは国民とオープン性を強調したパラダイムだ。

それは何よりも、国家の安全保障を定義しなおして、人々の考える力を活用するようにするものだ。

第 1 章

変化する世界での国家安全保障を見直す

> わたしはしょっちゅう、国防費の必要最低限の額を聞かれる。でもそんな最低限の数字を出す論理的な唯一の方法は、脅威を分析し、その脅威の変化に応じて戦略をどう変えるべきか決め、その変化した戦略を実現するためにどんな軍構造や兵器プログラムが必要かを決めていくことしかないと思う。
>
> サム・ナン上院議員

本章は、21 世紀初期における総合的国家安全保障にとって重要となる 6 つの課題をもとに、脅威の変化を議論する。諜報をわれわれの新しい脅威環境と財政環境に適合させるには、国家諜報活動をどう想定してどう管理するかという点で、大規模で包括的な改革が必要になる。

われわれのおかれた環境

われわれの環境は、多極化・多次元化している。そこでは、伝統的な脅威とエマージング脅威との明確な区別がきわめて重要になる。

この区別は、当時は海兵隊指揮官だったアルフレッド・M・グレイ将軍が初めて説明したもので[*1]、非常にはっきりしている。伝統的な脅威はある政府と結びついていて、伝統

[*1] General Alfred M. Gray, Commandant of the Marine Corps, "Global Intelligence Challenges

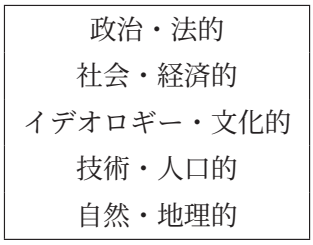

図 1.1: 変化の次元

兵器・核兵器のいずれの性格も持ち、静的な秩序ある戦闘群によって表現され、その紛争の展開と規模拡大は線形で、十分に理解された戦闘のルールとドクトリンに基づいて展開され、その動員は比較的検出が容易で、一般的に認識可能な諜報資産によって支援される。

エマージング脅威は、これに対して政府とは関係なく、動的またはランダムで、非線形で、制約条件や予測可能なドクトリンがなく、ほとんど事前検出不可能であり、無数の犯罪者やドラッグ中毒者などの「5 番目の柱」に支えられている。

伝統的な脅威は、伝統的な情報収集機能にきわめてよく適合している。この情報収集は stand-off 技術的な情報収集と、かなり定型化した反復作業に基づく、きわめて官僚化した「分析」手法で構成される。エマージング脅威はこれとはきわめて対照的に、われわれの既存能力ではどうしても検出、評価、対応、対抗、鎮圧できない。

対ドラッグ戦争（war on drugs）と軍備コントロール（ロシアの軍縮確認だけでなく、第三世界への核兵器や生化学兵器拡散コントロールも含む）をめぐる不安は、どちらもこの新しい脅威の典型だ。

ドラッグは、諜報世界においても運用作戦世界においても、「一種の」脅威の典型として見る必要がある。「本物の」脅威から目をそらすだけの、面倒で望ましからぬ存在として考えてはならない。

こうした脅威に対する最善の対抗策を考えるにあたり、多極世界における多次元的な変化も考慮する必要がある。

諜報活動は、単なる政治的な報告や軍事的な戦闘の中の「数勘定」よりはるかに大きな活動になる必要がある。情報活動は、出現しつつある力の源を同定し、各次元において出現しつつある不安定要因の源を同定し、そしてその変化の度合いを予測できなくてはなら

in the 1990's", American Intelligence Journal (Winter 1989-1990).

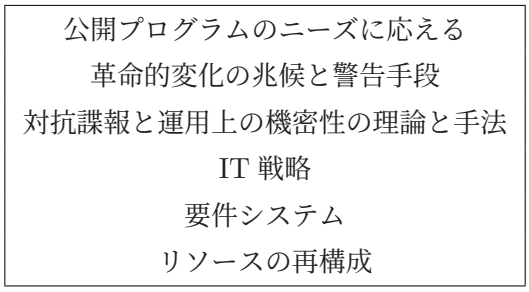

図 1.2: 6 つの課題領域

ない。

われわれの「世界観」の変化と、諜報コミュニティの関心の方向性として有益な対象の定義見直しは、いかなる点でも旧ソ連に対する関心の継続が持つ重要性を減じるものではない。

特に認識すべき分野は 3 つある:

まず、戦略核の脅威は引き続き監視を続ける必要がある。

二番目に、諜報活動はロシアを初めとする主要勢力の「計画や意図」を監視できる能力がなくてはならない。われわれは退行や裏切りを同定できる準備が必要となる。つまり、一部の「平和交渉」は実は戦略的な裏切り、つまり競合大勢力が技術的な深みを拡大して競争力を獲得するための手段かもしれないということだ。

最後の三番目に、東欧のエマージング民主国、およびロシアとその周辺の主にイスラム国家との間に継続している軋轢は、ロシアとその隣接国の内部における諜報活動の強化を必要とする。またこれまではワルシャワ条約機構からの軍事的脅威の陰に隠れていた、社会経済的、心理的、文化的要因に対してずっと敏感になる必要がある。

以上のように、21 世紀の諜報活動が機能すべき環境を確立したので、いまから 6 つの課題とそれが将来の諜報活動の構造や、資源配分にどういう意義を持つかについて説明しよう。

課題その 1:公開プログラムのニーズに応える

今日では、公開民間機関、法執行活動や非常時対応軍勢力の情報ニーズの見極めと対応が軽視されている。

この点は、国防力構造の担当官たちの懸念をはるかに越える大きな財政的意味を持つ。

諜報活動が支援すべき財政戦略が大きく二つある:

まず、事態が軍事介入を必要とする事態にまで悪化するのを待たず、「賢くお金を使う」という戦略と、安上がりな平和的国家建設能力への投資という戦略をなるべく早く行うこと

二番目に、アメリカとして国際貿易や金融市場において競争力を失うことが、「本物の」戦争に敗北するに等しいということを念頭においた真の「全面戦争」を戦うという戦略を実施すること。

「国家安全保障」と必ずしも結びついていない一部の公共プログラムは、実は故国における戦略的な深みを増し、海外における作戦上の立場を改善するにあたり、きわめて高い投資収益性を持つ。

海兵隊元指揮官のアルフレッド・M・グレイ将軍は、「第三世界の諜報を量的にも質的にも高め（中略）それに応じたリソース配分を適切にバランスすべき」と強調した。かれはまた、以下のようにも述べている（強調は原文のまま）:

> もし脅威が安全保障支援と海外援助における国家的投資水準を決めるにあたっての要因であるなら、第三世界の情報分析と予測プログラムを大いに強化することが必要である。これは、この懸念上からもポテンシャル面からもきわめて重要な領域において、長く放置され、予算不足にさらされてきた**平和的予防措置**を正当化するために必須である。

兵士たちは平和を祈っている。マッカーサー将軍は異例の雄弁さを持ってこれを主張したし、これは今なお真実である。革命に先立つ状況が同定されて、「平和的な抑止手段」を通じて対応されなければ、兵士の任務は一層困難なものとなり、兵となった国民の命および単なる経済的なコスト以上の負担を国家に強いることになる。

軍事援助プログラムに関わる汚職をモニタし、アメリカについてよくある外国の誤解をつきとめて訂正し、第三世界諸国の明言されないことも多い真のニーズを理解することは、アメリカの総合的国家安全保障を実現するために、諜報が実行できるきわめて重要な仕事である。

諜報活動は、アメリカが投資判断を行ってプログラムを評価する支援をしなくてはなら

ない。特に強調すべきなのは、公開・隠密を問わず、「国家建設」をはじめアメリカの利害を推進するためのプログラムである。

課題その 2:革命的変化の兆候と警報

アメリカの諜報と外交コミュニティは、革命的変化についてごく限られた理解しか持っていないことを露呈してきた。こうした変化の事前条件、進行、発露を調査する手法も持っておらず、革命を拡大させるような側面（たとえば宗教）すべての重要性を反映した形でデータ収集と分析を行うためのフレームワークも持っていない。また、この課題に適切な兆候と警報（I&W）能力も持っていない。これを悪化させる要因はいくつかある:

まず、われわれは形のないものをきちんと扱うのが苦手であり、抽象概念やイデオロギー・文化的な意味を扱うのはそれに輪をかけて苦手である。戦車の数を数えてモノを比べるほうが、人間を理解するよりずっと簡単だ。特にその人間の心理社会的構成がアメリカとはまったくちがっている場合には。

二番目に、われわれの計画、プログラミング、予算化システム (PPBS) はこの傾向をさらに永続化させる。大規模な投資計画を行うための理由として受け入れられるものは、とても大規模で目に見える「即物的」な脅威だけだった。その他の投資、たとえば第三世界への投資は、一般に危機に対する場当たり的な対応でしかなく、したがって計画としても貧困であり、調整も不十分で、効力も薄かった。

第三に、国家的な能力は技術面ばかりを重視して、人間的な要因を軽視している。われわれは、頭上の技術的能力にあまりにとらわれ過ぎたために、すさまじい信号画像情報 (signals and imagery intelligence , SIGINT/IMINT) 収集能力を、それに見合った処理能力で補うのを忘れ、さらにその欠陥を、人間情報 (human intelligence, HUMINT) の領域における同様の軽視によってさらに悪化させてきた。

外国諜報公安サービス、および公的な秘密係官に大きく依存することは有意義な隠密 HUMINT 能力を意味しない。こうした能力の開発には何年もの辛抱強い努力が必要だが、これらはわれわれの得意とするところではない。外国社会のあらゆるレベルや非政府組織へのアクセスに役立つ強力な言語学習プログラムの欠如、長期的なツアーの欠如、非公的な隠密機構の欠如は、「低強度紛争」や非国家アクターからの攻撃——匿名電子号外

や生化学テロを含む――に対抗する国家的能力を高めようとする政策立案者たちを悩ませ続けるであろう。

最後に、われわれはオープンソース情報 (open source intelligence, OSINT) に対する注意が不足していた。また、第三世界やドイツ、日本、シンガポール、ブラジルなどの先進国についての、莫大な印刷情報や音声情報をとらえて活用するようなインフラストラクチャの開発に対する認識も不十分だった。

諜報コミュニティは、主要政府による核および伝統兵器による攻撃について戦略的な警告を行う能力を十分に開発してきた。これは、こうした攻撃能力の開発、配備、稼働準備は、比較的静的かつ線形に行われてきたという理由が大きい。

こうした支援条件は、エマージング脅威には効かない。今日以降 21 世紀における脅威は、政府とははっきり結びついていないことが多いし、伝統的な形では訪れないこともあり、その脅威を携える者たちは何の制約ももたず、その行動は急変したり、運動の熱狂に活動が突き動かされてまったくランダムな場合さえある。武器が商業組織を含むさまざまな方向から調達されるため、戦闘能力は線形に発展するとは限らない。そしてその動機も、信頼できる予測が可能なほどは十分に理解されていない。

この領域では大幅な作業が必要となる。入念な研究調査という点でも、手法と並んで設計においても。ある程度役にたちそうなアプローチとしては知覚マッピング、社会ネットワーク理論、心理言語学、そして昔ながらの、現地の経験豊かな外交官、公務員代表、企業や学会人、選ばれたエージェント（スパイ、のほうのエージェント）による聞き耳がある。

さらに本質的なのは、既存の諜報リソースや将来の諜報リソースを、通常の政治的・軍事的領域の外における基本的な分析（必ずしも情報生産に限らない）に向けて再編し、第三世界との関係を強めることである。

われわれは、単に自衛するだけでなく、イニシアチブを取る必要がある。われわれの I&W 手法は、優位性を獲得できる機会を見つけるだけでなく、現在未来の敵に対して合法的で強い打撃を与える機会も見つけるようにすべきである。どちらの領域で失敗しても、それは何十億ドルもの損害をもたらすであろうし、また国内でのわれわれ自身の弱点を矯正する能力も阻害することとなるだろう。

課題その 3:対抗諜報の新理論と手法

われわれのきわめて不備な隠密 HUMINT 能力や、外国組織に関する理解の欠如と密接に関係しているのが、非伝統的な脅威を国家安全保障に対してもたらす非政府団体代表の侵入に対するまったくといっていいほどの無防備さである。

われわれは、迅速かつ徹底的に、以下のような脅威への対策を考えなくてはならない；経済戦争のためにアメリカの技術的秘密を求める個人、犯罪組織やテロリスト団体や宗教カルトに知らないうちに買収されてしまった善良な個人、さらには動機は計りかねるものの現在の背景調査の仕組みでは信頼性を見極められない個人などによる脅威である。

われわれは、対抗諜報（CI）のまったく新しい理論と実践を必要としている。それは外国政府の代表によるアクセスの拡大と、さらにはもっと広範ながら不明瞭な、犯罪者や麻薬組織・テロリスト、カルト狂信者たちによるまさに無限の「第五の柱」の両方に対応できるものでなければならない。

これは国家機関同士（金融官庁、経済官庁も含む)、民間産業（特にハイテク企業や金融機関を含む)、法執行機関の間の、これまでにない緊密な協力を必要とする。

これは人間についての情報管理に対するまったく新しい総合的なアプローチを必要とする。このアプローチは法的な各種セーフガードを、人工知能「エキスパート」システムの開発によって統合し、さらに監察官機能を部分的に自動化するものでなくてはならない。

われわれはまた、自分たちが何を守りたいのかを完全に評価しなおし、「秘密」「機密」「極秘」「重要区分情報 (SCI)」というのが何を意味するのか考え直す必要がある。われわれの今日のシステムはあまりに断片化しすぎて一貫性に欠け、最高に忠誠心の高い個人ですら、これをまじめに受け取りにくいと感じているほどである。

こうした問題に対処する試みは行われてきたが、職員への報酬や生活の質の問題や、機関の境界をまたがる電子情報と紙情報の管理と安全性統括を含む、総合的な戦略なしには、対抗諜報における矛盾を解消することはまったく不可能である。

われわれは迅速に動いて、電子記録の整理と「タグ」づけの有効な手段を開発しなくてはならない——これは政府内部でも、国家の力の真の核心がいまや知的所有権にあるような民間セクターにおいてもあてはまる。そのタグは、その出所や分類、コントロールパラ

メータについての基本情報を含んでいなければならない。われわれはまた、機関をまたがる電子的情報共有手段を開発し、情報の活用を最大化しつつ、現在よりずっと強力な自動監査と警報機能を提供して、不正な知識分散や不適切な知識拡散を見極められるようにする必要がある。

われわれは慎重に、保護したい知的および物理的資産を再定義し、その際に民間技術や国のインフラ（上水道、電力グリッド、通信線、自動金融システム）も特筆すべきである。特に、そこを破壊されたり侵入されたりしたら、国民総生産と公共の福祉、一般の安全保障に対して修復不可能な損害を与えるような、インフラのクリティカルな結節点に注意を払うべきである。

技術の「非合法」輸出については、あまり心配すべきでない。たとえば先進情報技術や能力は、進歩があまりに急速で、輸出規制アイテムの「二重利用（dual use）」に追加される頃には、もう数年前に国外に流出してしまっている。さらには、情報技術（あくまで一例として）は進歩がはやすぎて、何かが盗まれても、6-18 ヶ月後にはそれはもう陳腐化しており、36 ヶ月以内には市場からも消えてしまう。ほかの連中を後進状態にとどめるよう努力するよりも、どんどん先に進むことに集中したほうがよい。

国際的な安全保障のみならず、国内での安全保障も再検討して、法執行、物理セキュリティ、背景調査、攻撃的な対抗諜報、作戦遂行の努力をもっとうまく組み合わせなくてはならない。対抗諜報は、ほかと切り離した別の領域として扱ってはならない。それは国家的な作戦遂行の全側面にまたがり、「管理監督（Administration）」がすべての境界を越えるのと同じようにあらゆる場に浸透しなくてはならない。そして民間セクターにも導入されなくてはならない。アメリカ企業は、株主価値、そしての経済が依存している知的所有権を保護することを学ばなくてはならない。

「作戦遂行セキュリティ（Operational security, OPSEC）」は今よりずっと強調される必要がある。特に対麻薬の領域と、管轄をまたがる作戦の実行において。われわれは麻薬犯罪者に何十年もの猶予を与えてきたために、かれらは何十億ドルもの兵器庫を構築し、実際の対決が行われる戦術・作戦レベルではわれわれを越える能力を蓄積させてしまった。この環境では、作戦の計画と実行にはずっと頭を使う必要がある。

I&W の場合と同じく、CI は裏切りや侵入改竄、国民やインフラに対するテロによる巨大なコストから国を守るべきである。金融経済対抗諜報は、副次領域としてきちんと認識

されるべきである。後者がうまく機能するためには官民協力をもっと緊密にして、民間セクター側は弱点を進んで発見し修正しなくてはならず、また国は、国際金融や貿易競争が21 世紀には、麻薬やテロリズムと並んで「第二の前線」となることを認識しなくてはならない。麻薬やテロリズムは、大量破壊兵器へのアクセスにより、第一の前線を構成する。

課題その 4:国家 IT 戦略の策定

われわれは電気通信、コンピュータ、分析を統合し、そしてその結果として人間、信号、画像、オープンソースからのデータを完全に活用して統合するような国家情報技術アーキテクチャと管理インフラストラクチャを必要としている。

われわれの現状は、自業自得というべきものだ。情報技術（そして関連する多分野のデータベース）の相互運用性と相互交換性を要件としなかったために、環境としてのリソースは豊かなのに、軍事サービスと民間機関の断片化が進むに任されてしまった。国防総省内部のインフラは、少なくともそこそこの一貫性はある。でも法執行機関、民間政府機関、民間企業や組織（大学を含む）については、過去に直接的な電子接続が要求されなかったため、事態がちがっている。いまやわれわれは、知識はまさに力であることを発見しつつあり、知識活用のループが小さければ小さいほど、国の安全性と競争力も高まることを理解しつつある。

われわれは、サイバネティクスにまじめに取り組む必要がある。知識を孤立したものとしてではなく、相互に関連したものとして活用することを考えねばならない。これは国家電子情報記録管理アーキテクチャを必要とする。それは既存のデータベース管理アプリケーションや、孤立した独占あるいは部門・機関独自データベースの洪水を遙かに越えるものでなくてはならない。既存の「ハードコピー」規則管理はすべて自動化されて、すべての組織の知識管理アーキテクチャに統合されなくてはならない。

信頼性の高い試験済みの多レベルオペレーティングシステムは、国家知識管理戦略に不可欠であり、機関をまたがるデータ共有や、連邦と民間とのデータ共有・活用プログラムが真剣に検討される前に配備される必要がある。この問題については政策レベルでもっと強調されるべきである。この能力がなくては、課題 6 つのうち 4 つまでは完全に対応できないからだ。多レベルセキュリティは、作戦実行者と分析者をやっと直接結んで、諜報と

その消費者とを分離してきた「緑のドア」をうち破ることができるようにするということは、ここで特筆しておく価値がある。

これに加えて、法執行関連サービス、機関、民間企業は緊密に協力して、これまでアプリケーション間およびユーザ間でのデータ転送を制約してきた非互換インターフェースやアプリケーションを回避することが重要である。すべての情報ベンダーが「オープンシステム」を採用することこそ、21 世紀アメリカの生産性と競争力 にとって重要となる。

この情報技術または知識マネジメント戦略における重要な要素は、国際生活のあらゆる側面での競合に必要な、重要なオープンソースの印刷・音声情報を収集し、政府と民間企業の両方に提供するためのグローバルプログラムに出資する覚悟である。これは全体としての民間企業の競争力を増大するとともに、一部の機関だけに機密情報を提供しようとする場合にどうしても生じる危険を避ける結果にもなる。

オープンソースの領域で政府と産業界の両方を助けるような基礎的プログラムとしては、以下のようなものがある：第三世界諸国の新聞や雑誌をデジタル化する手段（そしてここには、ドイツや日本、中国などの技術雑誌も含める必要がある）；政府所有オープンソースデータベース、たとえば海外放送情報サービス (FBIS) が開発したものなどを一括収集する機関の設立；第三世界におけるアメリカの国家利害に重要なハードコピー記録のデジタル化を行う国家プログラム、国防ゲートウェイ情報システム (DGIS) を拡張して、こうしたイニシアチブの管理を含めるようにすること。

外国のアメリカ企業は、それぞれの国または技術分野で、オープンソース情報のデジタル化を行う作業を負担することで、大きな貢献を行うことができる。データ入力問題はきわめて大きく、こうした作業を民間が引き受けなければ、国家戦略も成功しないであろう。

アメリカの人口トレンドを見ると、多言語知識管理ツールへの投資は不可欠になる。21 世紀におけるアメリカの国家生産性を改善するための主要な方法は、先進情報技術と、現実世界の中身と関係を保った自動化知識活用に的をしぼった、大規模な国家投資戦略である。

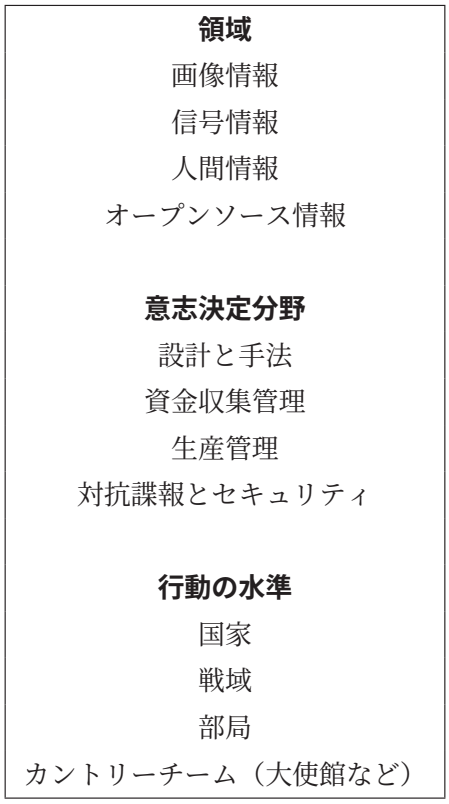

図 1.3: 情報管理の断片化

課題その 5:対応力のある要件システムの構築

われわれは、リソース（財務的、人間的）の管理に便利な、国家情報要件システムが必要である。そのシステムは、分野をまたがるもので、自動化され「ゼロサム」でなくてはならない。また、顧客が国別、分野別、領域別、時間フレーム別に満足度を追跡することで、個別顧客の要求に応えるものでなくてはならない。

この領域でわれわれが無能であり続けている理由はいろいろあり、対応がなされているものは少数で、そのほとんどは完了までにもう 10 年かそこらかかるであろう。

最大問題は、全体としての情報管理が完全に断片化してしまっていることである。分野ごと、主要管理領域ごと、組織のレベルや種類ごとに、それぞれ「自分たちなり」のやりかたをしようとしている。

われわれは、情報領域ごと、あるいは諜報サイクルの要素ごと、あるいは期間ごとにすら、投資収益性 (ROI) を計測する方法が皆無ときている。

諜報コミュニティが断片化を続け、それぞれ下位ユニットに仕事をまわす独自の「パイプライン」を持ち、それぞれが個別に本部へ報告を行う状態の進行は、まじめな出所を問わない情報の融合を実質的に不可能にしてしまう。これを防ぐには、グレイ将軍がよそで述べたようにする必要がある:

能力は垂直統合と同時に水平統合もする必要がある——機関をまたがる政策や行動を開発して、あらゆる階層水準で情報の共有化を可能にすべきである。まずカントリーチームから始めるべきだ。同時に、同じ情報をあちこちの機関やサービスで重複して処理するのを防ぐべきである。

既存の要件システムは、政策立案者にとっていますぐ関心のある主題を指定する方法を持ち、中期、長期の関心に関わる主題の優先順位を指定することができるが、これは自動化すべきであり、またあらゆる能力がお互いに調和して機能するように構成されるべきである。ある種の情報の取得にあたっては、特定の分野がまちがいなく優れているのは事実ではあるが、それらもできる限り低いレベルで協調して管理されるべきである。

二番目に大きな困難は、われわれの要件文書やプロセスの目的について、諜報コミュニティ内部ではっきりした意見の一致が見られないことである。未来の諜報の要件を予測する文書は確かに存在するし、それは新しい設計に対する投資の指針となるよう意図されてはいるのだが、実はそれはまったく機能しておらず、そのもとになった 20 年以上前の画像要件文書の焼き直し以上のものでは——いまのところ——まったくない。

情報収集サイクルの領域や要素間で、予算のトレードオフについての包括的な管理はまったく行われていない。情報収集に関する CIA 新任副部長は、分野にまたがって状況を変えるだけのプログラム上の権限がない——それどころか、手元のスタッフにそれができるだけの能力もない。われわれは未だに、技術的な情報収集にばかり金をかけて、隠密 HUMINT や画像、信号、人間情報の処理にはお金をかけない。最高に価値が高い（そして安上がりな）情報源である、外国の印刷や音声メディアには、ほとんどまったくお金を使っていない。

情報収集と生産管理は、相変わらずその分野の情報収集リソース保有者に支配され続けるか、あるいはアナリストたちの所有者たちに支配去れ続けている。われわれが、重複し

た情報収集や、処理できない情報収集を行っている大きな理由の一つがこれだ。諜報コミュニティは、重複した情報生産の削除には多少の進歩を見せたが、機関とサービスをまたがる形で情報の収集と生産のバランスを取るメカニズムができ、戦域指令長官たち (CINC) と大使率いるそれぞれのカントリーチームのニーズと、国家政策立案者やその他の情報消費者との間のバランスを取るメカニズムができなければ、完全な成功には至らないであろう。

いまのシステムにはもう一つ、ちょっとした落とし穴がある。初めての情報を収集生産する要件と、全体としての優先順位は高くても、すでに過去に大量の努力が行われてきた要件とのバランスを取る仕組みが存在しないのである。絶えず変わり続ける問題に対応しようとして、諜報の新しいデータニーズに対する応答を改善しようとするなら、こうした仕組みは不可欠である。

最後に、諜報リソース管理の時間フレームを区別する問題にやってくる（つまり、一年、五年、20 年といった具合)。これはそれぞれの意志決定領域で重要になる。国家の政策立案者たちは、個別領域に「力点」を課しはするし、それが既存リソースで収集家の腕あれば手に入れることはできるけれど、現地に何年もかけてエージェントを育成したり、高度な専用技術装置の開発が必要だったり、特殊なソフトウェアが必要だったりする情報の場合には、そう簡単にはいかない。このためには、計画や意図情報を集めることが必要な「育成」機関を尊重し、同時に戦略的戦術的準備情報も考慮した、バランスのとれた優先順位プロセスがなくてはならない。

つまり、目下の関心事のために本来五年かかる優先計画が動くようなことではダメなのであり、まして二〇年計画を目先の利害で動かすことはあってはならない。本来起こるべきなのは、目下の要件は既存リソースによる情報収集と生産を動かすべきだと言うこと。そして五年計画は、既存リソースの再構成と中期的な新規技能の開発を動かすべきである。さらに、二〇年計画は、既存の情報収集に関する技術的な先入観に制約されず、既存の「標準作戦手続き」（これは、いまやはっきり完全に的はずれとなった、すべてを**秘密裏**に、政府所有施設内部でのみ行わねばならないという強迫観念も含む）にまったくとらわれない、完全に新しい設計や手法の開発であるべきだ、ということである。

わたしの経験では、「諜報活動の革命」の必要性についてさんざん口先では言われてきたものの、あらゆる機関、特に国家偵察庁 (NRO) と国家安全保障局 (NSA) は枝葉のち

まちました変化ばかりに追われている。

課題その 6:変化の時代においてリソース配分を見直す

今日の諜報コミュニティにおいては、減少するリソースの管理に対する経験はほとんどない。また、新しく生じつつある脅威を同定する経験もほとんどない。この両者の組み合わせにより、限られたリソースを配分しなおして、またよくわかっていない脅威に対応できるようにする作業が、きわめてへたくそにしかできない結果になっている。さらに懸念すべきことに、この根本的要件を満足するための柔軟なプロセス確立に対し、われわれはあまり熱意を見せていない。「低強度紛争」「特別作戦」あるいは「オープンソース」の活用に関するごく基本的な側面や、法執行機関への支援提供に対する、軍と諜報コミュニティ主流派の強硬な抵抗はどれもすべて、現在の諜報官僚制の適切さを問い直すに足るものであり、21 世紀におけるアメリカの安全保障にとって革新的で柔軟で協調的な努力が不可欠となるまさにその時期に、官僚的な無力さと惰性の時代を延命させようとするものである。

逆に明るい面として、革新的な解決策について利益享受者たちが建設的な提案を得られず、しかもそれが不可欠であるようなところに革新的解決策を向けようという意向を議会が示している。このマイナス面として、予算が確保されてもそれが適切かつ急速に割り当てられ、予算執行が行われない限り、それは無意味だということだ。意図としては最善のものであっても、そして没収といった歴史的愚行が生じない場合でも、戦略的計画やプログラミング能力がなかったり、即応性のある柔軟な調達と会計能力がなかったりすれば、担当機関は予算を使いこなせないこともある。21 世紀を特徴づけるのは、すさまじく短いリソース管理サイクルであり、その中で一部のイニシアチブは、発想から予算化からその執行まで、一年以下で動くことになる。「対ドラッグ戦争」は、革命的状況下でリソースの配分と技能の再構成を行うプロセスを開発、試験、修正してゆくための理想的な機会であり、同時にナノ秒ごとにすさまじい数で生じるデジタル金融取引を追いかけられるような新しい諜報能力を開発に力点を置くこともできる。

短縮された PPBS サイクルが有効に機能するには、トップレベルのマネージャは権限をプロジェクト管理やプログラム管理のレベルに委譲しなくてはならない。人材配備、訓

練、調達、設備とメンテナンス、作戦遂行は、トップダウン型のミクロマネジメントを実施するには明らかに複雑すぎて時間もかかりすぎる。

われわれは、PPBS プロセスに対しても、戦場で求めるのと同じように「作戦型発注」を導入しなければならない。ペーパーワークや文書化をできるだけ削減し、組織や機器、作業、生産などの下位部分での調整が戦略ガイダンスと一貫性を持ったものである限り、トップの承認をいちいち求める要件を大幅に減らさなくてはならない。

コンピュータの分野では「高速プロトタイピング」アプローチが実例として示唆に富んでいる。これは、あまりに詳細で長々としているために、システムが生産ラインに入る前にすでに時代遅れになるようにしてしまう。現在のシステム調達とライフサイクル計画とはまったく対照的である。

われわれは予算執行プロセスの合理化を緊急に必要としている。その任務のために確保された予算について、その任務に責任を持つ個人が完全な職務権限を有するような方式が必要である。つまり、新諜報センターまたは共同タスクフォースの長は、技能とその等級の構成、雇用、機器購入、外部支援の契約、指定施設の構造変化を自分の判断だけで行え、不適切な法規制や親組織の民間職員に対する因習的な優先権、その他複雑で時間がかかりすぎるのに内容的に何ら貢献していない既存職員要素に縛られるようなことがあってはならない。一方、これはその係官が、上位からの監督やアカウンタビリティの義務を免れるということではまったくない点は強調しておく必要がある。

別の言い方をしよう：もし議会がある活動についてしかるべき範囲と予算を承認して予算確保したのであれば、その活動責任者は、自分の組織内で予算の執行について、採用や調達行動についていちいち争うような「第二戦線」を戦わされるべきではない、ということだ。さらには、使途の決まった予算を吸い上げたり、収奪したり、規制したりするのに血道をあげる、部局や担当財務係官と争う「第三戦線」も戦う必要はないはずだ。

結論

21 世紀を迎えるにあたり国家諜報が直面する 6 つの課題は、すべて相互に関連しあっている――どれか一つで成功をおさめれば、それが他の課題での成功を誘発するだろうし、どれかで失敗すれば、ほかの部分での成功が台無しになるだろう。これら 6 つの課題

は総体として、国家の財政的な健全性に直接影響してくるし、同時に新千年紀の発端におけるアメリカの国家安全保障の堅牢性にも直接的な影響を及ぼす。

われわれは「戦争 (warfare)」がまたもや大きな再定義を経験したことを認識しなくてはならない。われわれはいまや、「全面平和」の文脈の中で他国と競合しなくてはならず、そこでは国家の安全保障にとって、戦争のツールとまるでひけをとらないくらい、平和的競争のためのツールも重要になってくる。もし諜報がわれわれの「前線」、すなわち平和的予防手段を実装して法を強制執行している民間機関のニーズに応えなければ、われわれの防衛はますます弱体化し、「戦略的抑止」や伝統的軍事力にどれほど投資しても、21 世紀のアメリカを安全に保つには不十分となる。

われわれは、力と変化のあらゆる側面を理解することに、ずっと大きな力点を置く必要がある。特に、ますます危険で不安定になりつつある第三世界を理解する必要がある[*2]。あらゆる側面における革命変化の兆候＆警報を提供してくれるような、まったく新しい手法なしには、われわれは今後もずっと最悪ケースの生化学・技術テロリズムや、脅威としてはもっと低いが長期的にはずっと高くつく、各種の非軍事的な競争領域における損失に対して脆弱であり続けるだろう。

「諜報」は、何が脅威で何が脅威でないかについて、型どおりの認識に閉じこもっていることはできない。諜報は、意志決定者に対し、よき秩序と未来の反映の見通しに関わる人間活動のあらゆる側面について情報提供を行わなくてはならない。諜報は、生じつつある脅威のみならず、新たな力の源や、優位性を得るための新しい機会も指摘しなくてはならない。

これと表裏一体の関係にあるのが、対抗諜報と作戦上の安全保障である。対抗諜報のまったく新しい理論と全く新しい手法が必要だ。われわれは、自分たちが何を守りたいのかを見直し、あらゆる水準で脅威を再評価して、国内国外の非政府活動に特に重点をおく必要がある。われわれは、法執行機関、諜報と対抗諜報リソースを協調させてコントロールし、統括するメカニズムと市民の権利のしっかりした保護を行うような手段を講じる必要がある。もしこの新しい包括的プログラムを設計導入しなければ、われわれは最も貴重

[*2] 20 世紀最後の 10 年において第三世界で生じている数々の政治的、軍事的、経済的、人間的な惨事にもかかわらず、新世紀の最初の春において、この分野での大統領教書はこうした諸国をすべて「低位」ステータスとして、これらに関する機密情報の収集生産に優先度 がないものとしている。

な戦略資産、すなわち国民、インフラ、科学技術的なリードをリスクにさらしたままとなってしまう。

上記の 3 つの課題はどれも、国家的な視野を持つ総合的（電気通信、コンピュータ、産官学をまたがる生産）で先進的な情報技術戦略なしには実現し得ない。われわれは、いまあるアプリケーションやデータベース、人的能力の統合を最適化しないような、労働集約型のコンピュータシステムへの投資を続け、断片化したシステム開発をいつまでも続けることはできない。われわれは、あらゆるデータ源（秘密、公開を問わず）を活用する手段を強力に探し求めなくてはならない。

対応要件システムを政府内に設立することが、正しい情報に基づいた国家的情報収集戦略の開発と、国家的利益の実現にとってきわめて重要である。このシステムは、オープンソースの重要性を認識して、さらにはリソース配分を、同じ静的な関心に対する反復的な情報収集にではなく、いま欠けている部分に集中させるようなものとすべきである。もし知識の収集と活用の「輪を縮める」ことができなければ、多極化・多次元世界において複数の課題や機会を見極めることはまったく不可能であり、あまりに遅くて活動は無意味となり、アメリカとしてあるべき繁栄も実現されないであろう。

最後に、もし最初の 5 つの課題に対応するのであれば、急激な変化の時代において資源を再編成するためのプロセスを開発する必要がある。単なる「一律カット」ではすまないし、国家諜報コミュニティの特定部分を選んで、それを垂直の切り身状に削減するだけでもまったく不足である。激しいパラダイムシフトが必要となる。それは、本当の「国家」諜報コミュニティというものが民間セクターのあらゆる技能や公開情報すべてを含むのだということを認識するパラダイムでなければならない。このずっと強力な観点の傘下で新しいイニシアチブを開発し、研究開発予算をつけることが、アメリカの戦略的な長命性にとってはきわめて重要となる。

この再編は必須だし、しかも急速に実現されねばならない。国家諜報コミュニティにいるわれわれは、現状からまったく予算増額がないことを覚悟しなくてはならないし、そしてその現状から 40%を取り分ける必要がある――20%はエマージング脅威への対応用に設計された新しいイニシアチブ用の予算、そして 20%は、人工知能や認知マッピング、サイバネティクスの一般理論などの基礎研究用だ。また、議会や大統領からの戦略的指示に対応する使命やプログラムの実施担当者を保護して、新しいイニシアチブを破壊はしない

までも弱体化させようとする中間機関から切り離す必要がある。

エマージング脅威の複雑性と危険性、および与えられた予算環境がきわめて制約されていることを考えると、21 世紀の国家安全保障を計画するためにはビジョンとエネルギー、機関や各種サービスをまたがる協力への努力、そして第三世界の多文化的な視点への理解が必要である。そしてこれらは、いままでのわれわれが対応する意欲を見せたこともないし、実際に対応できたこともないものである。

第 2 章

戦略的諜報の失敗を避けるには

> この長い（議会チャーチ委員会）調査から学んだことが一つあるとすれば、人に秘密の力を持たせたとき、特に多大な秘密の権力を持たせたときに、人間の本性というものがどう機能するか、われわれは大いに配慮する必要がある、ということだ。注意しないと、それはほぼ確実に濫用につながる。
>
> ウォルター・モンデール上院議員、ロック・ジョンソン博士の引用より

諜報コミュニティの再構築が意義あるものとして確実に成功するためには、中心的な課題が 3 つあると考える。

まず、再構築にあたって戦略的諜報の「罪」にはどんなものがあるだろうか。第 12 章で過去の委員会調査結果の議会向け概要報告から引用しつつ詳しく見るが、われわれの最大の罪は 1940 年代から今日に至るまで行われた、あらゆる議会・大統領レビューを通じて存在し続けてきたようだ。

二番目に、もし将来の戦略的諜報の失敗を避けるのであれば、個別情報アナリストの性質とその労働条件、そして政策立案者との関係はどう変わるべきだろうか？

三番目に、政府内部における諜報の再構築を、真に「国家的」な知識マネジメント・情報技術戦略の確立に向けての全国的な努力とどう関係づけていくか、ということだ。この戦略は、企業や学校に力を与えつつ、政府があらゆる領域で十分な情報に基づく政策意志決定を行えるようにするものだ。

今日の国家諜報の 6 つの罪

われわれ諜報コミュニティが現在犯している大きな罪は、以下の 6 つであると考える：

1. 技術的手法による情報の過剰収集（これは優先順位の低い（つまり第三世界）情報のベースライン収集よりも、優先順位の高い情報の反復収集が重視されすぎている点も含む）;
2. オープンソースの情報収集の軽視と、隠密人間情報収集能力の方向修正とわずかな拡張の軽視;
3. 情報リソースのコントロールの著しい不足——毎年数十億ドルもの予算を扱う人々は、プログラムや諜報サイクル中の要素をまたがる形で投資リターンを評価する能力が皆無であり、政府所有の能力が重複せずに共有されるようにするための適切なメカニズムもない。
4. 性根の惰性——未だに、政府の年季の入りすぎたトップ官僚たちやその被指名者たちが、今まで通りロシアや中国や、その他少数の経済大国だけに力点をおけとこだわり続けている。この問題をはっきりさせよう:
   (a) 諜報と外交コミュニティは、第三世界や、政治・軍・間国家経済環境の外での変化の側面を完全に理解できる状態から二世代は遅れている（そしてそうした伝統的な領域ですら、知覚や判断の面ですさまじい間違いをしている）ために、政策立案者や上級諜報マネージャたちは優先順位の変動に対応しづらい状況におかれている。われわれは、革命的な変化の事前条件や兆候を調査するためのまともな手法すら持っていないし、この課題に対する適切な兆候・警報能力も持っていない。
   (b) われわれの諜報構造すべて、その設計も手法も、再構成や再構築に対応しにくいものとなっている。まるで何十年もキャデラックの作り方を学んできて、そのたった一つのキャデラックだけやたらに上手に作れるようになり、それでワシントンとモスクワ間の同じ超高速道路上をひたすら行ったり来たりしていたのが、突然それをばらして、第三世界のとんでもない路面や裏通りも踏破できるオフロードにしろと言われているようなものだ。もっとひどいことに、必要なオフ

ロード車は一台ではなく複数で、さらにオートバイや自転車もたくさん必要なのだ。いまの比較的「固定」された投資では、必要とするところに行き着けない。明らかに、われわれはいままでとちがった設計や手法に注意を払うべきだが、手持ちリソースの欠如を考えたとき、大量の新車両を作るいちばん手っ取り早い方法は、既存コミュニティの一部を丸ごと溶かして作り直すことだろう。

5. 購入責任者や、それを補佐する諜報専門家たちにアカウンタビリティが欠如している。われわれは複雑な兵器システムに何十億ドルも使うが、そのシステムは既存または計画中の通信、コンピュータ、諜報能力ではサポートできないものだったりする。この罪も、もっと詳しく述べる価値がある。
   (a) われわれの購入責任者やアクション担当官は、機密情報なんかと関わりを持ちたがらない——かれらの部局は、当人たちが欲しい方法を入手できるだけの閲覧権限を持っていない。かれらは、必要作戦遂行能力 (ROC) が承認されてしまえば、脅威の切符が切られたものと想定してしまう。かれらは諜報コミュニティも、その働きも理解していない。だれも適切な閲覧権限をかれらが得られるよう出資していないし、またかれらは自分たちの所轄ライフサイクルにおける継続的な脅威サポートのためのニーズにあわせて優先順位をつけるプロセスを持っていない。
   (b) 調達に対して諜報サポートを提供するときのわれわれの考え方はおかしい。われわれは、脅威の持つ技術的な致死性にばかり集中して、それ以上ではなくとも同等には重要な戦略的信頼性、作戦時の即時使用（および機動性)、そして戦略的サステイナビリティはまったく無視している。最悪ケースシナリオに対応できる能力を持つのは意味がある——もっと安くて機動性が高く、維持も簡単な代替案があるのに、出征軍に主流伝統兵器で負担をかけるのは意味がない。
6. 最後に、われわれの最悪の罪は、人々へのコミットが欠けていることである。われわれの評価構造、労働条件、配置換えの頻度（仕事の配置換えと辞職を含む）のおかげで、職員のほとんどは「非専門家」で、歴史的な記憶は因習的なもの（つまりファイルに入っているわずかなもの）でしかも短期のものでしかない。その研究対象に完全に埋もれきっていて、変化や、その根底にある分析上のトレンドや異常を直感できてしまう、そんなアナリストを育成できていないのだ。だれかが「予算内の人々を守る」と発言するとき、その真意は実は「低賃金奴隷をできるだけたくさん雇ってお

け」というに等しい。「最高のアナリストを育み、旅行、訓練と思索のための時間とお金を与え、日常の『あの件のアップデートをいますぐよこせ』的な雑事電話から守れ」という意味では決してない。われわれの人事戦略は、いちばん低いアナリスト階級を大量に抱えておくことで人件費を下げようというものだが、これは最高最良のスタッフに、キャリアを通して分析に集中できるようなキャリア機会を提供するものではない。われわれは文字通り、人々を分析から引き離して管理業務や統括業務へと昇進させているけれど、かれらは管理や統括には気質的にも訓練的にも向いていないことが多い。われわれはさらに、手元に残せている数少ないアナリストたちに、かれらのもとに怒濤のごとくなだれこんでくる、複数経路のマルチメディアデータを管理するツールも与えないし、パターン分析やモデル化に必要なツールも与えないことで、この罪をさらに悪化させている。さらに、いまのわれわれのツール欠如、訓練欠如、生産要件の規律欠如は「切り貼り」症候群を蔓延させている。これはすべて、もっと大きな国家的失敗の一部であり、それこそがわたしの最も根本的かつ総括的な懸念事項である。

以上で論じてきた 6 つの罪は、国家知識マネジメント戦略と、それに関連する国家 IT 戦略の開発ができずにいるという失敗において一つになっている。われわれは、処理もできない機密情報の収集にばかりリソースを費やし、外国の科学技術文献を含むオープンソース情報にはあまりリソースを割かない。でもオープンソースのほうが、国家の安全保障面でも、国の経済的競争力の面でも重要になってくる。われわれは膨大な機密コンピュータデータベースや計算能力を結びつける点ではなかなかよい成果を上げたが、でもそれは人件費や維持管理費の面ですさまじいコストがかかっているし、また個々のアナリストのデータアクセスは、大して改善されていない。われわれは、標準化された高度アナリストツールキット（統合アプリケーションを備えたワークステーション）の開発に完全に失敗したし、したがって何億とは言わないまでも何千万ドルもの予算を毎年かけて、世界中何千もの現場で、何百ものちがったワークステーションや LAN 構築に費やし、そのそれぞれはおおまかな機能はいっしょなのに、実装がちょっとずつちがっているという有様になっている。

つまるところわれわれは、個々のアナリストの活動の質を高めるためには何一つしていないし、かれらの知的訴求力の改善もほとんどやっていない。もっと広い文脈で、諜報の

世界の外で考えれば、われわれは知識マネジメント分野における連邦予算を使って、商業セクターや学術セクターにおける非政府部門の投資を支援、誘導、シナジー化するのに失敗してきたということだ。アメリカは、世界に出回っている知識と既存情報技術を活用する潜在能力はあるのに、現実がそれに遙かに達していない。これは「大戦略」のすさまじい失敗である。諜報内部では、われわれは二つの分野で行動してきわめて高い投資収益性をあげない限り、減り続けるアナリストたちを知的に拘束して枯渇状態に置き続けることになって、戦略的失敗を犯し続けることになるだろう。その二つの分野とは、現在運用可能な高度情報処理技術を、一つの分析「ツールキット」に統合して、それをどの機関・組織にも導入できるようにすること。そして多レベルマルチメディアデータベース・アーキテクチャを開発して、機密情報と公開情報とがシームレスに融合するようにし、アナリストが地球の隅々にまで手を伸ばせるようにすることだ。

余談ながら、連邦科学・工学・技術調整委員会の出資による各種イニシアチブ (”Grand Challenges: High Performance Computing and Communications”) や、それに関連して議会からきている「コンピュータ・スーパーハイウェイ」構想をわたしは今までも支持してきたし、これからも支持し続けることを述べておきたい。どちらも、大きな問題に集中し、技術的解決策に目を向けるというアメリカの性格を反映している。わたしの力点がこうしたイニシアチブと異なるのは、これらを補うような形で、オンライン上にあるすさまじい量の公開情報へのアクセスを、多数の人に与えるような支援ツールに焦点をあてていることだ。議会が多大な計算力を少数のエリートにだけ渡すようなことに関心を持ってほしくはないし、それによって、きわめて現実的で重要な、平均的な企業人や一般市民の情報や計算要件を忘れるようなことにもなってほしくない。

どうすればいいだろうか?

1. デビッド・アブシャイア（David Abshire）の提案した、長期計画に関する大統領補佐の発想を採用すべきである。ただし、グローバル戦略に関するホワイトハウス補佐官と、ホワイトハウスベースの国家諜報総指揮官との両方を含むように組み直すこと。この両者は共同して働きつつ、大統領にかわって国家知識マネジメント戦略を考案、推進し、これは議会によって法制を通じて明示的に承認されるものとする。この

件については本書第 III 部で詳細に論じる。

2. 上級機関横断グループ (SIG) を構築し、多レベルセキュリティアクセスを提供する（これはクリアランスのない外国人に対しても提供される）グローバルな通信と計算アーキテクチャの構築、世界中のマルチメディアデータベースの統合、世界中のあらゆる政府、企業、個人が即時入手可能な汎用分析「ツールキット」の構築に向けてリソースを誘導させる。この「エクストラネット」は、アメリカ政府内の旧態然としたシステムの大半と、いずれは他の政府のシステムをも置き換えることになる。もっと率直に言えば、われわれは大半をアウトソース化した解決策に投資して、それを企業や他の政府と共有できるようにすることで、全国の政府ソフトウェア能力を自らの資本としなければならない。
3. ポール・ストラスマン（Paul Strassmann）によって国防総省内で開始された企業情報マネジメント (CIM) イニシアチブを活用し、オープンソース情報や非機密情報データベースをグローバルなアーキテクチャに統合するような機関横断ソリューションとメカニズムについて検討を始めるべきである。特に、諜報情報と諜報分析を、他の政府データベースや民間セクターデータベースから孤立させるのをやめるよう努力すべきである。
4. 全国技術情報サービス (NTIS) 、国防技術情報センター (DTIC) 、外国放送情報サービス (FBIS)、再構築された共同出版研究サービス (JPRS)、議会図書館の連邦研究部門 (FRD) を何らかの形で統合する手段を確立すべきである。同時に、官民共同でオープンソース活用センター (CEOS) を新たに構築すべきである。この点については第 III 章でもっと詳しく論じる。こうした全国的な投資は、実りある形で以下に向けられるべきである:
   (a) オープンソース情報だけを使った「競合分析」を行い、ほかの諜報コミュニティがきわめて高価で断片的な機密情報に対して持っている先入観を打ち壊す。
   (b) 鍵となる外国語および外国地域情報を探してオンライン化する技能によって、国および民間の研究努力に対する直接支援を強調し、あらゆる分野での企業研究開発や学術研究開発を刺激・強化する;
5. CIA 情報収集担当副長官の下にオープンソース委員会を設立すべきである。ここが諜報コミュニティにおけるオープンソース情報（商用多スペクトル画像、公共信号、

公開文書、公開説明会やインタビューなどを含む）の収集処理の焦点となる。平和時には軍人と軍の能力を使ってオープンソース能力を「ジャンプスタート」させられる――これは軍の助けになる。なぜなら、われわわの旧ソ連に対するこだわりから生じている多くの第三世界諜報ギャップは、外国情報に対する体系だった合法的公開アクセスによって比較的すばやく埋められるし、またわれわれが適切な機密情報はおろか、まともな地図さえも持っていないような第三世界における、計画外の contingencies を実行するはめにはるのは、軍がいちばん多いからだ。

6. アメリカの諜報コミュニティを再編して、我が国に４つの明確な能力を提供できるようにすべきである:
   (a) 全国情報分析能力。これは膨大な数の機関横断型の情報収集管理分析センターが、個別テーマに集中した既存センターと同じ形で組織されたものとなる。;
   (b) 隠密作戦能力、独自の通信・計算能力を持つが、戦術的 SIGINIT と必要な技術的支援、そして軍民共同による独立した新たな軍不測事態オフィスを統合したものとなる。;
   (c) 全国技術諜報能力、オーバーヘッドの技術的情報収集の管理を行う
   (d) 全国諜報研究開発能力、ホワイトハウスに創設される研究開発長官のもとに構築され、CIA 研究開発担当副長官が責任を持って、いまは各種サービスや機関ごとに散在して断片化している研究開発を集約、管理する。

結論

知識は力である。テクノロジーは、これまで計画や意図、技能についての国家の重要情報を抽出するために必要としてきた、膨大な技術的人間的な努力をうち破った。同時に、マルチメディア多言語知識の広大な流出は、すさまじい技術的・知的課題をわれわれにつきつけ、これは過去のスプートニク打ち上げや、オイルショック時にも匹敵する国家的な関心に値するものである。

隠密の人間による情報収集と、秘密の技術的な方法収集にもまだ役割はあるけれど、もっと的をしぼる必要がある。力点を、情報の収集から分析に移さなくてはならない。手当たり次第の情報収集から、集約された処理に移さなくてはならない。アナリストも、分

析用デスクに縛り付けられている流れ作業の生産者ではなく、国家の意思決定プロセスにおけるオブザーバやパートナーとしてのアナリストに移行しなくてはならない。もちろん、かれらが政策を作るのではなく、政策のための情報提供をするわけだ。

最後に、限られた少数の顧客のために、きわめて機密性の高い情報便覧をつくるという戦略を捨てて、追求するあらゆる領域で、基本的な知識に対する公共のアクセスを最大化するようにしなくてはならない。

諜報の罪は、いつも何らかの形でつきまとうことになるだろう。リストラを行ったところで、一部の悪は改まっても、新しい悪が持ち込まれることになる。われわれの最大の課題は、相変わらず戦略的ビジョンである——もしわれわれが、アナリストたちと、かれらが日々の意志決定プロセス内で果たす役割についての先入観を変えられたら、もし国家通信コンピュータシステムの統合を加速するような国家的知識マネジメント戦略を採用できたら、そしてもしわれわれがオープンソースのつきつける課題に対応できたなら、われわれは諜報コミュニティを根本的かつ建設的にリストラしおおせたことになる。そのときわれわれは、新しいパラダイムを適用したことになるのである。

第 3 章

アメリカの国家としての諜報能力に対する批判的な評価

CIA と国務省と軍には対立関係が存在している

——1949 年　最初のフーバー委員会

情報伝達、調整、全体の計画立案に大きな欠陥がある

——1961 年　テーラー委員会

サイズとコストが急増しており、活動範囲と全般的な質の点で相応の改善を達成するのは明らかに不可能である

——1971 年　シュレジンジャー委員会

国は政治・経済データの公開収集を改善しなければならない

——1976 年　チャーチ委員会

諜報予算の 85%以上は、中央諜報長官 (Director of Central Intelligence) の管理外で執行されている。中央諜報長官は CIA 以外の省庁に対する実務権限がないばかりか、それらの省が CIA 長官を無視したときにも対抗する手段はない

——1996 年　アスピン／ブラウン委員会

1947 年の国家安全保障法案ができた当初から、同法により創設された諜報能力は絶えず批判にさらされてきた。

今日、21 世紀の初頭において、アメリカ合州国の国家および国防上の諜報能力は、多くの点で優れてはいるが、アンバランスでもある。技術的な情報収集偏重で、人間情報やオープンソース情報の収集が不十分だからだ。情報の分析と伝達・配布の能力はまったく不適切であり、きわめて限られている。また政府の全部門で情報を必要としている顧客全体に対し、注意の払いかたの点でも即応性の点でもバランスを欠いている。それは戦略、戦域、戦術、技術の全てのレベルにわたって言えることだ。

それと同時に、アメリカの諜報の「やり方」は根本的に間違っている。ひとつには諜報専門家は、情報を必要とする顧客と距離をおこうとする。それどころか、諜報コミュニティはずっと昔から、どの顧客がサポートを受ける「特権」を持つかを自分で決めてしまっている。一方で、諜報コミュニティは顧客の入手している非機密情報の洪水を完全に無視して、傲慢にも顧客が自分たちの作る機密「情報のツブ」群のほうを重視してくれるものと思い込んでいる。この冷淡な態度のおかげで、顧客は 90%以上の情報については、非機密で非分析の情報に頼るようになってしまっている。

第一部：正しく理解しよう:「鳥瞰図」

湾岸戦争からの教訓ときびしい緊縮財政による議会の命令を受けて、いくつかのリストラが（1993 年以来）進行中である。また軍事作戦に対する国家諜報の支援や国防諜報の面で、あまりうまくいっていない部分があるという印象も出てきた。ここしばらくは、反省を行い、再活性化を考え、そして**真摯な諜報の改革**を行う、またとない機会になる。

諜報コミュニティ全体としてどれくらい再編成と方向転換が必要かを見積もってみよう。ここで焦点をあてるのは、４つの行動のレベル、戦略、作戦、戦術、技術である。諜報活動における４つの主要な分野は、こうした領域を問わず区分できる。方向性、収集、分析、配布・伝達である。この組み合わせはすべての高次部局、そしてその諜報コミュニティとの関係に適用することで、緑と黄色と赤のルービックキューブのような組み合わせによるパフォーマンス指標、もしくは「最高の推定に基づく」成績となる。

	指揮レベル	収集	分析	配布
戦略レベル	C(D)	B(C)	C(F)	D(F)
作戦レベル	C(D)	D(F)	B(C)	B(C)
戦術レベル	D(F)	C(D)	D(F)	D(F)
技術レベル	B(C)	B(C)	C(D)	B(D)

表 3.1: 諜報パフォーマンス評価マトリックス

諜報コミュニティは、連邦政府レベルの６つの非伝統的な諜報利用者との関係の面でまるっきりダメである。その６つとは、農務省、商務省、教育省、エネルギー省、内務省、司法省である。財務省との関係は過渡期にある。国防省と国務省の明白なニーズに対しては、及第点ギリギリくらいだろう。諜報コミュニティは大統領からの優先命令で動いているけれど、情報を活用する顧客ベースを深める必要がいまでもあるし、本章では、必要な改善点を強調することで欠点を指摘していきたい。

表 3.1は、アメリカがどのくらいうまく古い脅威に対応しているか、そしてエマージング第三世界の、非軍事的な脅威や状況をふくむ、非伝統的な脅威に対してどれだけうまく対処しているか（かっこ入りの部分）を総合評価したものである。もちろん評価には議論の余地があるが、このおおざっぱな評価でも有用で根拠があり、検討のたたき台にはなると思う。

それぞれの評価の上段は、従来の顧客が関心をもっている対象（たとえばロシア）に対して、アメリカが何をしているかの評価である。カッコに入っている下段は、いよいよ複雑になる地球環境下での大統領と、法執行（警察）や商業をふくむ非伝統的顧客の両方に関係する、非伝統的な対象（たとえば、地球環境、エネルギー問題、核拡散防止、潜在的な伝染病、人口趨勢）に対してアメリカが何をしているか、大きな変革がないとどういう成績を挙げそうかを評価したものである。

戦略のレベルでは、われわれは非伝統的脅威と機会を分析することに最善をつくす必要がある。

作戦のレベルでは、他の国々と密接に協力し、軍事以外の問題への視点をもち、効果的に安定性を監視するシステムがアメリカに欠けていることに注目しなければならない。これは非常に重要なことである。地域不穏をもたらす影響の多くはたいがい非軍事的なもの

で、しばしばアメリカの情報アナリストがまるで「計算」できない、文化上の非実体的なものに隠されているからだ。

戦術のレベルでは、アメリカは以下に示す 4 タイプの戦士区分のうち 3 つに関する情報を効果的に収集し、理解する態勢が整っていない。

1. ハイテク暴力戦士：アメリカと同類であり、費用のかかる技術力と大規模な兵站を基盤にしている。
2. ローテク暴力戦士：麻薬の密売人やテロリスト、「見つけるのが極めて困難な」タイプである。
3. ローテク予見者：イスラム原理主義者やカルト、西側の分析者が理解できないような文化、宗教上の力を基盤としている。
4. ハイテク予見者：高い技術力をもったコンピュータエンジニアや犯罪を行う「ハッカー」、最先端の通信、コンピュータ、金融、そして重要なシステムに次のような動機で侵入する。経済スパイ、窃盗、情報戦争での攻撃、テロリズム、あるいは単に電子的な破壊。

アメリカは、ハイテク暴力戦士と戦うための指揮命令 (command)、制御 (control)、通信 (communications)、コンピュータ (computer) そして諜報 (intelligence) システム（C4I）を 40 年かけて構築してきた。これらのもっぱら静的な能力は（戦域司令部や NATO の C4I 構造が思い浮かぶが）、他の 3 つのタイプの戦士や環境破壊と戦うにはあまり役に立たない。それらと戦うときに必要なのは、秘密情報閲覧許可、あるいは装備さえない軍事同盟パートナーや、秘密やスパイとかかわってることをほのめかされることさえいやがる非政府組織と密接に協力し、「情報」を共有することである。

技術的なレベルでは、主要システムが本当に役にたつのか、その維持コスト、投資へのリターンを評価する根拠を、調達決定に責任をもつ政策立案者に対してアメリカは提供していない。ほとんどの主要システムはハイテク戦士区分と戦うためのもので、他の 3 つの戦士区分と戦うのには全く不適当である。そればかりではない。ほとんどのシステムは、その価値にかかわる戦略的な大枠に注意をはらわずに設計されている。70 トン戦車は、出撃が想定される国々の半数近くでは揚陸できない。たとえ揚陸できても、橋梁の平均荷重上限は 30 トンだから、それよりまるまる 40 トンも重量超過になってしまう！

ほとんどの情報の成果物は、個別の問題、武器システム、国についての記述に限定され、支援されるべき意志決定が何かという観点ではなく、その対象物の観点で記述されている。例を挙げると、海兵隊情報センターの上級の文官として、わたしは制服組の同僚たちにそれぞれの部隊（たとえば砲兵隊）の非機密年次報告書を作るべきだと説得したが、果たせなかった。この年次報告書があれば、上位将官に対してそれぞれの部隊の個別地域での平均値（銃の大きさ、基本的に持ち運べる重さ、特別な弾薬、製造者が主張するのではなく実戦での射程）を伝えられたし、クロスカントリーでの機動性や橋の最大荷重データといった環境的な制約についての情報も伝えられる。このような報告書を毎年うけとれば、将官は軍需産業からの「もっと大きくもっと高価な武器」の提案を検討したり、（そして多くの場合その提案を断る）のに十分な知識が手に入る。それらの武器は長い目でみたら高くつくだけでなく、出征先の状況では使えないこともある。こうした現実世界の状況というのは、アメリカの諜報成果物と軍の機器調達に関する意思決定の両方に、ほぼ必ずと言っていいほど欠けている。

アメリカはまた、コンピュータ戦争状態でリアルタイムに近い技術情報サポートや、応急対抗手段を提供する準備ができていない。アメリカの科学、技術的な諜報能力は静的で、アメリカ国内の大センターに集中し、従来の武器システムの長期分析に対応して組織化されている。従来の武器システムとは、ずっと直線的に改善され、盗めて、研究所での「実物」調査により研究できるものである。アメリカは、サイバースペース内に埋没している技術的な脅威について、迅速で戦術的な評価を定期的に提供したり、戦術的な対抗策を急速に開発したりする能力はまったくない。

アメリカの情報コミュニティが外国の脅威を評価する際に、顧客が大きく分けて 4 種類いることを忘れてはならない。こうした区別は、今日、諜報コミュニティの成果物生産計画には存在しない。

1. 省の計画とプログラムの立案者。かれらにとっては、（多数の問題の細かい部分に関する詳細な報告書があふれているよりも）戦略的な大枠と、将来の計画や目的についての有効な判断を大量に含んだ軍事政策情報が必要となる。
2. 地域別戦域計画とプログラムの立案者。かれらには、その地域に適用できる大枠と、機動性に関する詳細情報が必要である。アメリカのカントリーチーム（大使館）は、地域についての計画立案プロセスにうまく統合されているとはいいがたい。民間人の

引き起こす災害と混乱は、民間プログラムで予測、対応できたはずのものでも、「行動につながる」諜報が欠けているため、見落とされて発生に至り、軍事行動が必要な事態に至ってしまう。軍はそのような計画外の事後対応緊急活動予算を取っていないので、回避できた活動のツケが軍の各種サービスにまわされるため、軍事予算は日常的に大混乱に陥ってしまう。

3. 戦術指揮官は、秘密情報閲覧許可をもっていない軍隊と共有可能な「余計な部分のない」戦闘命令と、特別な武器システムの耐久性、可用性、信頼性、致死性についての詳細な理解を必要とする。戦術指揮官と、彼らに指令をだす戦闘指揮官にも、等高線の入った地図が必要である。これはたぶんアメリカの政策立案と作戦準備に影響を与える唯一最大の情報上の不備だろう。1988 年に海兵隊にとって重要な 67 の国と 2 つの島のグループのうち、22 カ国については 5 万分の 1 の戦術的な地図が一つも存在しなかった。その他の 37 カ国には、都市や港のかなり古い地図しかなかった（つまりここ 20 年でつくられた道や飛行場は反映されておらず、海から首都までの作戦上重要な地域はカバーされていない）。完全にカバーされていたのは韓国やキューバなど 10 カ国にすぎなかったが、その地図もきわめて時代遅れのものだった[*1]。海兵隊で耳にした中で一番気がきいていたのは、海兵隊の情報将校が上司群にこう言ったことだった。「いくら戦闘データをもらってもどうでもいい。それが地図上にプロットできなければ、何の役にも立たないんだから」[*2]
4. 調達プログラムのマネージャと、そのシステム設計者には、何らかのシステム技術上の評価報告書（STAR: a System Technical Assessment Report）が求められる。しかし現在でも、以下の 3 点には答えがでていない。
   (a) 費用便益分析（利用される見込みも含む）、既存の（しばしば外国製）代案、もしくは水陸両用の輸送や物流面での維持可能性とサポートの観点から、システム

[*1] Marine Corps Intelligence Center, ***Overview of Planning and Programming Factors for Expeditionary Operations in the Third World*** (Marine Corps Combat Development Command, March 1990) より。

[*2] Col Bruce Brunn, USMC, 当時は海兵隊諜報センター所長が、Council of Defense Intelligence Producers に対して 1992 年会議で発言。その後、戦術上のマッピング能力欠如はあまり改善されていない。National Imagery and Mapping Agency (NIMA) とその「兄貴分」の National Reconnaissance Office (NRO) が 10 年にわたり、外国プロバイダからの市販画像の価値を認めることを拒否し続けてきたからである。

が本当に必要かどうか、政策レベルで決定支援する諜報プロセスは存在しない。

(b) 高価で技術的に複雑なシステムが、指揮コントロール、通信、コンピュータの利用、そして情報システムでサポートできると保証するプロセスが存在しない。たとえば、航続時間は限定されているが高速移動ができ、高精度なミサイルをもった飛行機があるのに、それが有効性を持つために必要な、「センサーから射手まで」の情報枠組み（もしくは基準となるデジタル地図）を世界の 90%の地域において持っていないことにもこの問題が見られる。

(c) 更新された情報を、システム設計や調達プロセスへと導入するアメリカの能力には大きな欠陥が存在する。

戦略上の情報取扱能力の評価

戦略的なレベルでのやっかいな問題は、3.1に示したように、昔からの国家安全保障における「トップ 100」の政策立案者が過度に重視されることだ。その結果、実際に戦略計画をまとめ、プログラムに従った行動を推奨し、機会を有効に活用できる実務担当者のニーズが忘れられてしまう。また「内側のグループ」に焦点があたるため、マルチメディア情報で二次的な宣伝を行うといった、アメリカのドクトリン上、構造上、技術上の能力は満足のいくものではなかった。今日でもこれほど WWW が爆発的に広がっているのに、アメリカ諜報コミュニティは、各種の内部の極秘や暗号化（「極秘」をさらに何倍にもしたもの）の「イントラネット」構築に何十億ドルもつぎ込み続けている。その一方で、決してアメリカ政府所有の秘密情報アーキテクチャに参加しないであろう同盟相手や非政府組織との情報交換ニーズと、Web との結びつきに見られるような、とてつもなく大きな機会とニーズは無視している。

作戦上の情報取扱能力の評価

3.2に示すアメリカの作戦上の欠点は、あまりに長い間ソビエトこそが主要な敵であるという前提のもとに存在していた。そのためソビエトから遠くはなれ、第三世界に中心が移ったような戦域でも、アメリカは軍事行動や非常時対応のための広範な諜報を開発しようとはしてこなかった。

戦略レベル

方向性　：顧客満足度の追跡システムはない。多分野にわたる要求を自動的に統合してくれるデータベースもない。非伝統的な諜報消費者の意志が十分に反映されていない。

情報収集　：すぐれているが硬直化した能力では、新たに台頭してくる脅威には限定的な効果しかもたない。

分析　：組織が寄せ集めで、「若造と年寄り」――新人と老人ばかりで中間層はとっくにやめている――だけで構成されている。そのほとんどは海外での生活の知識もなく、海外に行ったこともなければ、外国語のスキルもない。

配布・伝達　：日々の決断に対して限定的にしか役に立たないまどろっこしい概論が、苦労して長時間かけて作られ、厳秘扱いにされる。読むのも退屈で、しばしば（セキュリティ上の）手間がかかりすぎて手に入れる価値がない。

図 3.1: 戦略レベルの情報の取扱の欠点

これら第三世界の国々の多くは、彼ら自身が起こしている大量虐殺、大量残虐行為、大規模な不正行為の問題に加えて、環境、医療、人口において多くの不幸な問題をかかえている。現在よりも、ずっと注意ぶかい情報収集と分析が必要である。

広範囲にわたる情報（その大半は秘密扱いにするべきではない）が欠けているのに加えて、こうした緊急問題を取り扱う能力もごく限定されている。その理由の一部は、第三世界の言語にくわしいアナリストの不足が深刻なことだ。アメリカのアナリストが、理解しようとする国に実際に**住んでいた**可能性はほとんどない。

最後に、日々の通信、コンピュータの利用、接続性、会議への参加、そして情報共有において、アメリカはきわめて重大な問題をかかえている。秘密情報にくわえ、非機密情報に関してもだ。戦域でも、カントリーチームにおいても、本国での親省庁や部局、海外の同盟相手、それから NGO においてもそうだ。アメリカは、人道的な救援作戦を実行するたびにくりかえされている経験から決して学ぶことはない。バングラディッシュでハ

作戦上のレベル

方向性　：勝手な思いこみで相変わらず「最悪ケース」の脅威を強調しすぎ、第三世界の地図の作成や第三世界情報通信のような基本が全くかえりみられない。

情報収集　：人の緊急時の要求支援がほとんどなく、低強度紛争の検出警告能力は限られている。外国語での公開情報へのアクセスは事実上ない。

分析　：共同の情報センターに、大いにやる気があり、反応がすばやいアナリストがいる。

配布・伝達　：国家レベルから戦闘司令部レベルまでへの優れた伝達、ただ（前方の）司令部、共同の特別編成部隊、国家チームのメンバーを支える能力はない。

図 3.2: 作戦レベルの情報の取扱の欠点

リー・スタックポール中将は、シー・エンジェル救援作戦を行う任務の共同特別編成部隊を指揮した。そして戦場で軍の戦術コミュニケーションをとるための C4I システムが、関係機関調整を行うための要件をまったく満たしていないということを発見した。相互に非機密な音声通信を行う（電話！）といった程度の要件すら満たされない！　外国の軍隊、政府、国際救援機関[*3]とは、うまく意思の疎通が図れなかった。最後にスタックポール中将は、諜報将校に災害状況についての情報を求めた。その将校は（共同編成部隊だったので、違う部隊の出身だったが）こう答えて、アメリカ海兵隊の司令部で語り草になった。「中将、われわれには脅威に関する諜報しかやらないのです」新しい J-2（情報部隊）がすぐに作られたが、これは現在も存在する問題である。

[*3] アメリカ戦域司令部隊は、地域限定（太平洋、または中央司令）あるいは機能限定（たとえば輸送または特別作戦司令）である。カントリーチームは、主要機能別機関（国務省、国防省、商務省、税関他）から、アメリカの存在が維持されている各国の大使館に配属された職員からなる。その親機関は、それ自体がもっと小さな部族領域に区分されていて、アメリカの調整トライアングルの三番目となっている。この泥沼のような C4I に、「外部から」地域の同盟パートナーや国際救援機関、ホスト国政府と民間セクター機関を加えると、われわれの高度に構造化されていて視野の狭い通信コンピューティング環境の不適切さはすぐに明らかになる。

戦術レベル

方向性　：だれから？　どのように？　戦域スタッフが戦術部隊と国家組織の中間におかれており、戦術司令官を支援できるような設計になっていない国家能力にふりまわされる。

情報収集　：広範囲の映像監視以外は、十分な組織能力。地上での監視スキル（基本的なパトロール、適正な数の遠隔地センサー）はきわめて脆弱。捕虜の取扱や尋問の能力は全く不十分。

分析　：玉石混淆。職員は大量の情報のやりとりとその他の任務で忙殺。生の「秘密扱い」データで負担がかかりすぎ、与えられているハードもソフトもくずだ。

配布・伝達　：二次的な画像伝達の問題は、やがては解決するだろう。しかしデジタル地図のデータと同様にマルチメディア情報の伝達サポートができる現実的な通信システムの不在は、当分命取りになるだろう。高出力無線周波数などの情報戦争技術に弱い状態が続くだろう。

図 3.3: 戦術レベルの諜報の欠点

戦術諜報能力の評価

湾岸戦争のあいだ、アメリカの軍情報センター、特に陸軍の諜報脅威分析センター（現在は National Ground Intelligence Center に統合されている）は華々しい活躍をみせた。

しかしながら、湾岸戦争終結後、デジタルバックボーンへの移行などの改善がされてきたにもかかわらず、アメリカは地球規模の共同相互運用可能な情報システムの準備もできていないし、共同作戦や人道主義的な活動の準備もできていない。戦術レベルでは、アメリカの兵士は共同作戦や戦争以外の活動（OOTW：operations other than war）を行うような訓練も、装備も、組織もまったくない。これは特に戦術情報の通信やコンピュータ処理にも当てはまることだ。

3.3にわれわれの戦術諜報の問題点についてとりまとめる。

技術レベル

方向性： 仕組みは確立しており、科学的で技術的なアナリストは、ほしいものをどうやって手に入れたらいいかを知っている。しかしかれらが解決しようとする問題がピントはずれの場合がある。

情報収集： 渡航禁止エリアに対してはとてもよい、新興技術国、現在の同盟国、非政府集団に対しては不十分。

分析： 技術的な対抗策と単独システムの脅威評価を重視しすぎている。大きな機器調達分野でコスト削減に役だつような戦術的な一般化はないも同然。

配布・伝達： 十分。現在の顧客はアメリカ国内で固定した場所にいるから。「戦術的、技術的」な情報への対応準備ができていない。

図 3.4: 戦術レベルの諜報の欠点

技術諜報能力の評価

21 世紀においては、アメリカの政策立案者と司令官は、技術諜報において 2 つの基本的な欠点にもっと注意を払う必要が出てくる。その 2 つとは情報源と方法だ。

オープンソース情報は、諜報生産を行う他のグループと比べれば、技術アナリストには多少は多く提供されてはいるが、広大なポテンシャルを持ち、費用もきわめて安いのにまだ活用されないままだ[*4]。われわれにとっておそらくもっと重大なことは、テロリストや犯罪者をふくむ今までとは異なる敵が、われわれに対してオープンソースをどう活用するかを修得したという現実だろう。

将来さまざまな第三世界の国々と現在の同盟国が、特定の問題でアメリカと敵対したとき、オープンソース情報の利用におけるアメリカの欠点が致命的だということが——10 年遅れで——明らかになるだろう。この欠点は、政府と民間の広範な協力がなければ直ら

[*4] 本書脱稿後に、すでにアスピン／ブラウン委員会によって「きわめて不備」とされているオープンソース情報収集への予算が、国防省の一部の出資する科学技術分野での収集と、CIA の出資するメディアモニタリング分野での収集の面で大幅に削減されつつあるとの情報が入った。CIA 内部では全地球カバレッジなどの実験面でよい動きもあるけれど、全体として見ると OSINT はまだ根付いていない。

ない。いったん直れば、国家の科学とテクノロジーの水準があがることで大きな見返りがあり、その結果、われわれの国家の競争力も増大する。

現在のアメリカの技術諜報手段は、オープンソース情報収集に対するアプローチの幼稚さや底の浅さと対照的に、極めて複雑なモデリングとシミュレーション技術に重きがおかれている。そして技術での対抗策ばかりが注目されている。作戦上の地形や街にあるもの（道路網、病院、飛行場）についての情報は、すっかり忘れられているほどである。その情報こそが、一国だけではなく複数の国々にまたがる領域で、アメリカのシステムがどこでも有益で、安定しており、機動性にとみ、維持できるかを決定するのにきわめて重要となる（たとえばドイツでは、「最悪の」脅威と良い地形が想定される）。

財政が悪化し、外部の脅威自体が急速に変化しているので、現在の調達コストを確実に削減する手段として、技術上の分析方法を変更するのが最高かつ最重要である。目的は、もっと有意義な選択的調達を可能にする諜報を開発することであり、アメリカの能力をもっと選択的に活用することである。

鳥瞰図の結論

分散型の分析という考え方を、分散型の成果物生産という考え方に置き換えることで、アナリストと顧客との関係大幅に変更することが重要だ。同時にアナリストを政策チームの一員とすることも重要だ。政策を立案するのではなく、意志決定につながるすべての段階の政策議論において、政策に資する情報提供を行うためである。

1940 年代のフーバー委員会から 1971 年のシュレジンジャー委員会、1996 年のアスピン／ブラウン委員会まで、再構築の試みは——いずれもすばらしく正しい発見をなしとげはしたが——２つのシンプルな理由ですべてひどい失敗に終わっていた。

1. 大統領だけが、実質的な改革を行うプログラム上の権限をもつ。改革対象の諜報コミュニティでは、中央諜報長官が管理するリソースは 15%以下であり、残り 85%についてコントロールしている国防省は、それがまったく念頭にないためにまったく無管理状態である。不幸にもアメリカの歴史上、諜報を理解していた大統領は４人しかいなかった。ワシントン、アイゼンハワー、ケネディ、ブッシュである。ただどの大統領も、21 世紀にわれわれの目の前にあるような状況の組み合わせには直面しな

かった。クリントン大統領とゴア副大統領は、諜報コミュニティを一切監督しなかったし、「賢明な国家」をはぐくむのに、あらゆるセクターの分散知能を適用できるという諜報コミュニティの役割について一切議論しなかった。これは 8 年にもわたる深刻な間違いで、われわれが 21 世紀の課題を理解するための準備状況は大いに後退した。

2. アメリカ諜報コミュニティの各部分は、変化したいとは思っていない。かれらはあまりに官僚化されすぎたために、文字通り外部の世界、特にオープンソースや手法の世界を理解できなくなっているし、過去の遺物のプログラムや過去の遺物の高価ながらいまや不適切な情報収集システムへの投資にあまりにロックインされすぎていて、とてもひどい病気に苦しむ人のように、外部からの治療法に従うしかないのだ。議会だけが、2001 年の国家安全保障法案を通す力をもっていて、次期大統領だけが、これを自分の政権の優先事項にできる。諜報コミュニティは、今まで自分の目的が何かという基本的な質問に取り組んでこなかった。自分たちの仕事は「秘密」を作り出すことか？　それとも政策に情報を提供することだろうか？　私の意見では、情報コミュニティはより大きな国家情報連続体のきわめて重要な一部である。その情報連続体は、「学校からホワイトハウスまで」続き、大学、図書館、会社、非営利団体、そして個々の市民の専門家たち「諜報市民兵（intelligence minutemen）」[*5]を包含するのである。

次の副大統領は大統領によって、国の CIO（情報戦略統括役員：the Chief Information Officer）に任ぜられ、さまざまな諜報や情報にかかわる改革をなしとげる義務を負わなければならない。改革の概要の多くはこの本にあり、その他の検討に値することは、私の改革派の同僚の本の中にある[*6]

私は次のことを 1993 年に発言し、その後も文書にしてきた。税金から少なくとも年に 10 億ドルを、すぐに以下の 3 つの見返りをもたらす国家によるオープンソース情報の収

[*5] 現在イタリア国防相諮問委員を務める Alessandro Politi は、ヨーロッパの諜報改革における最大の戦略家であり、この「情報市民兵（intelligence minuteman）」ということばを 1992 年のオープンソース諜報国際会議出席時に提案した。

[*6] 推奨文献を三冊挙げよう：Greg Treverton, ***Reshaping Intelligence for an Age of Information*** (Cambridge University Press, 2000); Bruce Berkowitz and Allen E. Goodman, ***Best Truth: Intelligence in the Information Age*** (Yale University Press, 2000); and Craig Eisendrath (Ed.), ***National Insecurity: U.S. Intelligence After the Cold War*** (Temple University Press, 2000). これ以前の公式な改革派の研究で、今後も検討が望ましいものについては第三部の最初の、詳細な予算配分の修正を提案した諜報と対抗諜報についてのボトムアップの再検討の章にまとめてある。

集と利用プログラムに振り分ける必要がある。

1. アスピン／ブラウン委員会の報告書の中で、アメリカ諜報コミュニティの能力上の欠陥として強調されていた、オープンソース情報に関する「深刻な欠点」を克服するだろう。これはきわめて重要な点だ。歴史、状況、何かのきっかけなど、われわれが現在外国での出来事を知る上で必要なことの多くは、機密ではないからだ。これは諜報プロセスに完全に統合されなければならない。
2. 政府の省がそれぞれ独自にオープンソース情報を収集し分析する能力を再活性化させるだろう。アスピン／ブラウン委員会が賢明にもふれているように、主にオープンソース情報によって対応できる諜報要件は、アメリカ諜報コミュニティに依頼されるべきではないし、また受け付けられるべきでもない。
3. 最後に、長期的には最も大事なことだが、そのような投資は新しい国家諜報コミュニティを作り、育てる基礎となるだろう。この諜報コミュニティはその国の分散知性を活用するだけでなく、全世界の分散知性を活用できる。それは、最終的にはティヤール・ド・シャルダンのビジョン、H.G. ウェルズのビジョン、そして私自身のビジョン実現のきっかけになる。それらのビジョンは、世界のリソース管理を最適化し、世界中が繁栄し、争いを回避し解決するように世界中の頭脳を統合することだ[*7]。

第二部：アメリカの諜報の「やり方」

国家諜報や国防諜報を改善する、行政もしくは法律上の行動は、権限や組織だけではなく将来の展望や目的にも向けられなければならない。そうなったときに初めて、アメリカは質的に変化した脅威、変化した財政の状況、変化した外部の情報環境に適応できるようになるだろう。

[*7] このビジョンに触れた参考文献は多数ある。ここでは特に 4 つを挙げておく：Teilhard de Chardin, ***The Phenomenon of Man*** (Harper, 1959); H. G. Wells, ***World Brain*** (Adamantine, 1994); Hans Swegen, ***The Global Mind: The Ultimate Information Process*** (Minerva, 1995); and Edward O. Wilson, ***Consilience: The Unity of Knowledge*** (Alfred A. Knopf, 1998).

諜報分析　：係官たちが、アメリカにとっての脅威と同時に機会も含めた、現状および将来的な国家安全保障問題を理解し、有効に対応する支援を行うことで、政策立案プロセスを改善するように設計された文書および口頭の評価を生産するプロセス。

評価　：諜報専門家が、完全に自信を持って知ることができず、条件つき判断や証拠の解釈や推測が必要となるような、国家安全保障の側面を検討する手段。

諜報の成功　：タイムリーで洞察力に富む、当を得た、注意を引く評価を通じ、アメリカの利害への脅威によるダメージを回避したり軽減するように政策を立案する役人を助けたり、チャンスから利益を増大させる可能性をもつ政策立案プロセスへのサポート。

情報の取り扱いの失敗　：アメリカの利害にとって重大な脅威や機会において、タイムリーで注意を引く評価がなかったり、不正確な評価が呈示されたために、政策立案者たちの対応準備が不十分であること。

図 3.5: 基本的な諜報用語

諜報分析の基礎

「諜報」やその目的を詳細に考える前に、分析の大家であるジャック・ディビスによるいくつかの基本的な定義を理解するのは有用だろう。

ディビスは CIA の中の SIS（Senior Intelligence Service ）のメンバーで近年退職し、CIA の「諜報の成功と失敗」コースを作り、またハーバードのエグゼクティブプログラムの「諜報ポリシーセミナー」の先駆者である。彼の主著 *A Compendium of Analytic Tradecraft Notes* (CIA, February 1997) は並び立つものがない。

この定義について注目に値することは、それが実に常識的だということ以外に、これがアメリカのすべての諜報収集と生産の管理者や現場レベルの個人の大多数に十分に理解されたり、敬意を表されたりしていないという事実だ。

ディビスはめずらしいことに、脅威とともに機会を、正確さだけでなくタイムリーであ

> 早起きして、新聞記事の要約を読んだ方がましだ（CIA の一番大事な日課である、大統領日次報告を読むよりも）。[*8]
>
> コリン・パウエル

図 3.6: コリン・パウエルは早期の情報のほうを好む

ることの重要性や、関連性や説得力のあるプレゼンテーションの側面を強調している。そして何十年も CIA で教えていたにもかかわらず、そのコンセプトは CIA や国防諜報コミュニティでは確立しなかった。その理由にはいろいろあるが、人員の入れ替わりが激しすぎることや、有能な手短な意見よりは十分に練られた大量の成果物を重視すること、あとはアメリカの情報コミュニティのちょっとした汚点だが、ほとんどの政策立案者とアクション担当者は、自分の実際のニーズに合致しないので、秘密情報を手に入れられようと気にしていないということだ。

異なる精神構造、異なる目的

定義と目的の問題は以外に、われわれは何世代にもわたって、情報活動が政策立案者に影響をおよぼさないことが多いの学んできた。ある特定の政策立案者のために作成した専用情報でさえそうだった。その理由は、アナリストと政策立案者はとても異なる存在だからだ。

情報の生産者と消費者の外観について 2 つの大きく異なる「点」を示してみたい。グレッグ・トレバートン、外交問題評議会のメンバーで、その後国家情報評議会の副議長になった人物だが、1980 年代後半、ハーバートのエグゼクティブプログラムの「情報ポリシーセミナー」で教えている中で、一つ目の点を提示している。二つ目の点は、サムナー・ベンソンによって提示された。かれは元 CIA 上級アナリストで、しばらく前は国防政策の職員配置構造に打ち込んでいたが、今はジャック・ディビスのクラスで授業を教えている。

3.7のそれぞれの点は、われわれが政策立案者や指揮官や調達マネージャに諜報支援を提供することに対する根深く根本的な障害について、独特の理解を与えてくれる。

将来のなんらかの法的措置や行政の再構築の意図や有用性を評価するとき、われわれはどうすれば個々の情報分析者の知的、政治的な力、つまり顧客や顧客の組織の信頼に関わ

アナリスト	政策立案者
・ 事実／客観的	・ 信条／責任がある
・ 客観的	・ 議事日程にしたがって動く
・ 「バランスのとれた」見方	・ 直感的
・ 長期的視点	・ 短期的視点
・ 記述的	・ 行動志向
・ 雇用者志向	・ 顧客志向
・ 情報を守る	・ 情報を使う
・ 国際的な観点	・ 国内的な観点
・ 完全／正確	・ 「十分」／実用的
・ 記述した要約	・ 口頭でのとりまとめ
・ 事実／もの	・ 人／個性
・ 終身在職／継続	・ 短期間の勤務
・ 特別な相手	・ 一般大衆
・ 一つの出力	・ 複数の入力

図 3.7: 生産者対消費者の見通し、バージョン 1

る力を増加させることができるかをよく考えなければならない。現在情報コミュニティ部門で働く上級アナリストマネージャーのアンディ・シェパードがあちこちで言っているように、そのような力は一部にはアナリストの日々の顧客との直接のふれあいによるものであり、またそれに付随する親密さと長期の関係と同様に日々のアナリストによる顧客の理解によるものである (3.8)。

組織を変革すること、財政支援、中央諜報長官の権力は、アメリカの国家情報コミュニティのこの**基本的な**欠点には影響を与えないだろう。

つかいものになる諜報分析への障害

政策立案者に有益な分析への障害物は、効果的な諜報分析におけるもっと包括的な障害との関連でも理解できる。その障害は制度的なものであり、情報の作り手と顧客によって誤りの多い、間違いだらけの認識につながる。3.9に、ジャック・ディビスが講義している 4 種類の障害を示す。

- アナリストはすべての情報源からくる国際的なデータを重視するが、政策立案者は決定の第一の基準を国内の政治問題に求める。
- アナリストは比較的な長い時間をかけて「完璧」な成果物をつくりだすことに集中している（管理者にそうさせられている）。一方、政策立案者はすぐに「十分」な成果物をつくりだすことを求めている。**アナリストはいつもインパクトを全く与えられないリスクを負っている。なぜならかれらのレビューのプロセスのおかげで、成果物が事象に追い越されるまで遅れてしまうからだ。**
- アナリストは「暗号」レベルですべての情報をとりまとめるのになれている。一方、政策立案のスタッフは、特に実際に行う経営上の決断には、せいぜいが秘密情報の閲覧許可があるくらいだ。「暗号化された一ページより秘密の一段落のほうがよい」
- 意見の不一致が反抗的とみなされるような場では、アナリストと管理者コミュニティは概要と正確さを重視し、一方、政策立案者は政策とプロセスを重視する。たとえ新しい情報をうけとっても、政治的な思考が、政治的な決断よりも重視されるだろう。

図 3.8: 生産者対消費者の見通し、バージョン 2

これらの国際的な障害を克服する可能性のある方策としては、機関をまたがるさまざまなセキュリティレベルでの情報共有を義務づけること、多くのアナリストを外国勤務させること、隠密人間諜報収集とオープンソース情報収集の両方の抜本的拡充などがある。

政策的な障害の克服には、議会の行動が必要となる。たとえば、政府の各省は、議会に年次報告を提出するよう義務づけられるべきだ。そのレポートは「世界の状態についての独自の諜報分析を行うもので、その省庁の機関長が理解している脅威と機会を明記したものとすべきである。同時に、各省庁にオープンソース情報支援スタッフと、全ソース情報支援スタッフをを完全に統合する必要がある。

組織的障害を克服するには、議会と行政による「オンブズマン」が役にたつだろう。このオンブズマンは、個人レベルで簡単に接触できる存在であるべきだ。また機能面でも、機能領域ごとにプログラムをまたがる監督を実施し、政策立案者やアナリストが感じてい

国際的な障害	障害の影響
• 世の中の事象の複雑さ、多くの利害関係者、国家の文化的な違い、アメリカの行動の影響	• あいまいな情報、ノイズ、だまし、パラダイムの偏り、国内における情報収集の混乱や理解の格差

図 3.9: 有益な分析への国際的な障害

政策の障害	障害の影響
• 海外の関係者を考慮にいれない（政策反映） • 希望的観測 • 政策のはずみ	• 脅威の歪曲、分析への不信、情報の秘蔵と操作

図 3.10: 有益な分析への政策的な障害

る投資リターンとの関連で、きわめて高価な技術的情報収集を含めた諜報能力についての評価を行う正式なプログラム評価プロセスをもっと重視すべきである。

分析の障害は、すべてのアナリストに対して機関をまたがる訓練を義務づけたり、海外旅行と海外研修を抜本的に増やしたりすることで対応できる。もっといいのは、**すでに**それぞれの地域で世界クラスの権威を確立した、その地域の言語の達人であることがわかっているアナリストを雇うことだ。外国の地域に関する知識が、秘密扱いの情報を十分利用し尽くすために必要となる。われわれは外国とアメリカの両方のエキスパートを利用して、機密分析プロセスに成果を組み入れ、オープンソース情報にのみ基づいた分析を機密分析に対抗するものとして作成しなければならない。顧客は、つねに情報を提供してくれるアナリストと直接コンタクトができなければならない、さもないと情報が提供されなくなるリスクを負うことになる。最後に、監督プロセスのある点では、指定の分析成果物のラインについてきちんとした定期的な評価を行い、それが顧客にとってどこまで有用で妥

組織の障害	障害の影響
• リソースの制約、権威のある業績と定義された任務と役割を重視、任務、機能、知識、データの細分化	• 露骨な妨害まではいかなくとも、矛盾した管理上の信号; 別の見方に対する抵抗、情報の隘路（内部的にも外部的にも）

図 3.11: 有益な分析への組織的な障害

分析の障害	障害の影響
• 深刻な偏見や認識のわな、偏狭、タコツボ主義、現実世界での経験不足	• 世間知らずとは言わないまでも傲慢か自信過剰、視野が狭い、外部の観点や優先度に抵抗する

図 3.12: 有益な分析への分析上の障害

当かを評価すべきである。評価項目としては形態、媒体、タイムリーさ、詳細度などだ。

以上の障害のそれぞれには、なんらかのドクトリン上、アーキテクチャ上、技術上の対処策がある。すべてのケースおいて、諜報の成功可能性を高める二つの鍵となる要素は個人的な人間関係にある——一つは、アナリスト個人と諜報顧客との関係であり、もう一つはアナリスト個人とその諜報マネージャとの関係である。

政策のための集団と政策上の失敗

図 3.13は、ジャック・ディビスのクレジットが入ったものだが、ほとんどの諜報マネージャとアナリストが十分理解していない、現在のありのままの状況を示している。諜報コミュニティは、ずっと大きな利害関係者集団たちの中のごく小さい一部にすぎない。その集団はみな、政策立案者が耳を傾けたくなるような魅力的なインセンティブを提供する。票、金、権力、セックスだ。影響力の市場において、アメリカの諜報コミュニティは、こ

うした実弾の提供と、メディアを使って関心事を宣伝する方法を知っているシンクタンクの出すアイデアの後塵を拝し、貧弱な三番手でしかない。

図 3.13に示すような細分化をさらに超えて考えると、現実にはどんな組織も一枚岩ではない。それぞれがめんどうな細分化した文化をかかえている。同じ理事会、事務局、機関のメンバーが、政策立案者に全く正反対のメッセージを提出することだって多い。

図 3.13にはもうひとつ、とても重要な現実が示されている。政策立案者の頭に「入る」情報のだいたい 90%は、**機密でもなければ、分析されてもいない**ということだ。政策立案者がいかに優秀でも、真の諜報スタッフが 2 つの省（国務省と国防省であり、かれらとて日々の意志決定支援はほとんどしてくれない）にしかいない状況を見れば、「全ソース分析」で飯を食っている人々は 90%の場合に「蚊帳の外」であることははっきりわかる。

要するに、国家諜報マネージャと国防諜報マネージャは、断片化したリソースの膨大な集積を任されている。それは時間を追うにつれて継ぎ足しで創り出されたもので、それが奉仕するのは、さらにもっと断片化した顧客群であり、そのほとんどは、諜報が自分に提供されていようといまいと気にしていない。失敗があって初めて「諜報は何やってた！？」という言葉が繰り返される

最後にひとつ重要な事実がある。いかに諜報が優れていても、その諜報を役立たずになるほど無視する意図的な政策上の選択を補うことはできない。諜報の失敗は、しばしば政策プロセスのせいだ。それが問題の定義であるにせよ、成果の拒絶のせいであるにせよ。政策立案者は、諜報を無視しても、短期的なコストはないし、個人的なコストもかからない。諜報コミュニティとしては、諜報をひたすら提供し続けて、いつかその提出物がもっと大きな役割を果たしてくれることをひたすら祈るしかできないわけだ。

諜報の「方法」に関する結論

だれが顧客なのだろうか？　顧客はなにを望んでいるか？　アメリカの国家能力や国防能力の改善をもくろむ個人の多くは、主に組織図や財務に焦点をあてているようだ。でも実際には問題はもっと根深い。外部で入手できる非機密情報や、個々の諜報アナリストに協力な情報処理ツールを与えたり、外部の専門家の補助を与えて強化すたりして、仕事の「方法」を急速に変えなければならない。

アメリカの諜報コミュニティには「よい」部分も多い。多くの影のヒーローたちが、現

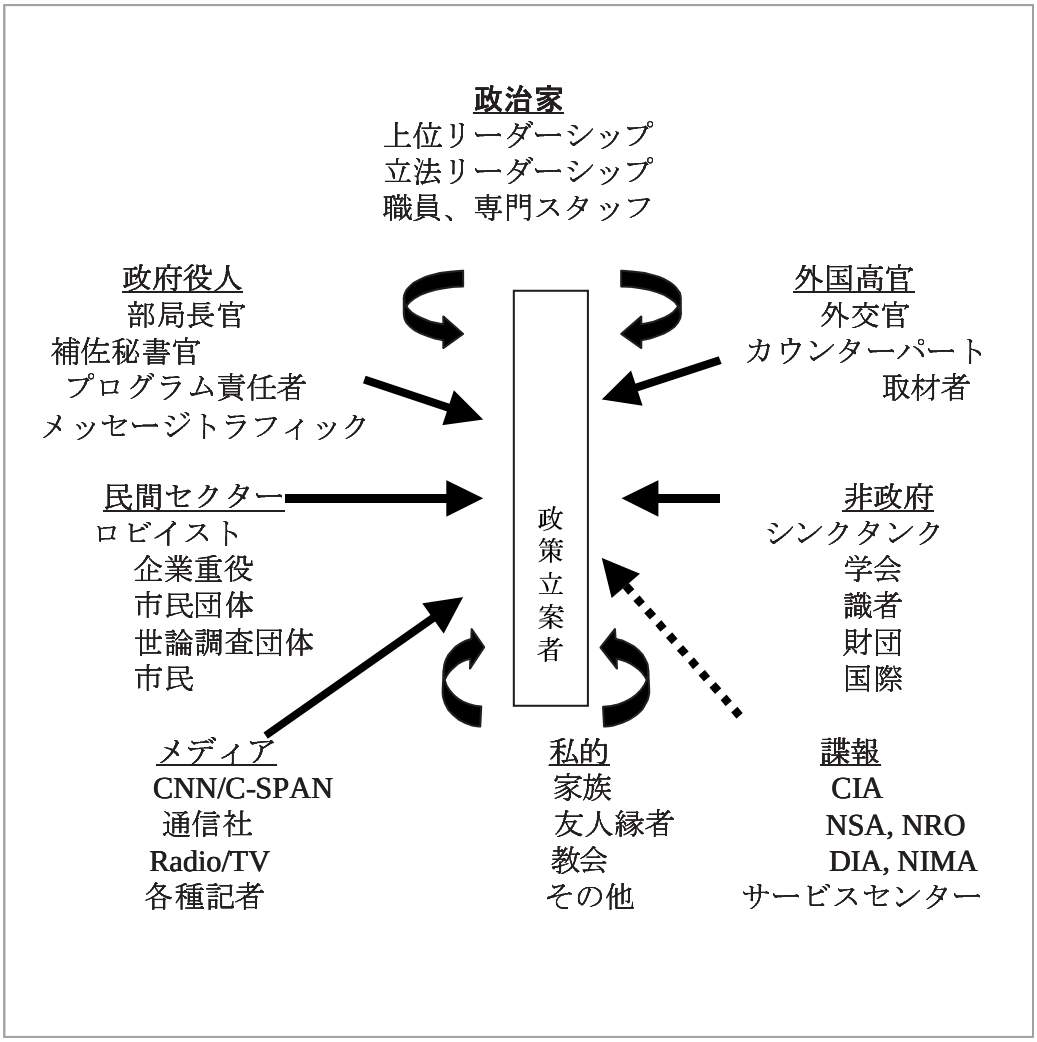

図 3.13: 政策立案者への影響の競合

在の鈍重な官僚的諜報アプローチに対する「迂回路」を見事に発展させてきた。不幸にも、今日の諜報コミュニティは、顧客からも現実世界からも己を孤立させてきた、というのが現実だ。現実世界では複雑に文化がからみあい、ものごとの動きは速く、優先度がめまぐるしく変化する。再構築と改革に関する現在の議論は、未だに諜報の将来に関する二側面が考慮されていない。一つは民間部門に存在する、専門知識と能力の完全な統合である。そしてもう一つは、諜報サポートを無限の絶えず変動する同盟者たちと共有できるようになる——諜報のコストと成果を共有する——ために、われわれの手法を大幅に変えな

くてはならないということだ。もし次の大統領と議会が、この基本事項を理解しなかったら、「改善点」として現在計画されていることはどれ一つとして、21 世紀の国家安全保障や国の競争力の点にとって意義を持たない。

第 4 章

秘密を大いに削減する必要性についての証言

1997 年 3 月 3 日

大統領閣下

われわれは、ここに政府の機密を保護、削減する委員会の報告書を提出します。

この委員会の報告書は満場一致のもので、オープンソースにより歴史上かつてなかったほどに多くの情報を利用できるようになった時代に、行政府、立法府に推奨される行動が記述されています。

敬意をこめて提出します。
議長ダニエル・パトリック・モイニハン

1993 年の 6 月 9 日、聡明なダニエル・パトリック・モイニハン氏がこの件について報告する 4 年前に、わたしは国家機密情報に関する大統領諮問委員会のいくつかの部会の一つ「過度の機密化」委員会で証言をする栄誉にあずかった。後に、機密についてのもっと正式な委員会が開催されたときには、スタッフとしての証言だけではなく、ある晩モイニハン氏に招かれて同席する機会を持てたことは、わたしにとってこの上なく栄誉なことだった。この章では、そのときにモイニハン氏に話した内容を要約する。これは自分の経験に

基づいたものである。公式の報告書ではこれほど詳細なレベルまではふれていないし、わたしはこの内容は今、公のためにも出版されるべきだと思っている。

われわれは、過度の機密分類と必要のない機密を削減することで、セキュリティ問題の75%を解消し、毎年何十億ドルも節約できる。節約はアメリカ諜報コミュニティ内だけでなく、より多くの情報の伝達・配布の改善を通じて、政府の残りの部門や民間部門でも実現できるだろう。過度の機密分類による無駄遣いには、以下の 3 種類が挙げられる。

過度の機密扱いによるシステムコスト

まず、システムコストが挙げられる。重要区分情報（SCI）情報収集や情報処理システムにおいて、外部流出規制やアクセス制限区域、従業員が機密処理認定手続きコストなどで何十億ドルが浪費されている。それなのに処理される情報の少なくとも 75%はまったく機密ではない（ほとんどがこれだ）か、機密、極秘くらいの簡潔な分類にすればすむものであり、こんなに金のかかる方法はまったく正当化されない。

このような SCI 過剰の広大な官僚組織では「逆の」コストも発生する。つまり官僚が「閉じ込められた」区画の中でしか働けず、「バンカー」に入ったようになってしまうのだ。これはじっさい以下のようなことにつながってしまう。つまり官僚はその洞察力と直接の知識が SCI 過剰システムに入力可能な情報に限定されてしまい、民間部門の機密扱いではないが役にたつ情報からは文字通り「遮断」されるのだ。自分自身で視察するために自ら海外を旅行することは「捕まるリスク」があるため禁ぜられ、「クリアランスのない」学者や海外事情通と相談するといった簡単なことをするのさえ禁止される。われわれは、最高の情報収集者や情報分析者（民間部門で契約して働いているものもふくむ）にハンデをつけて、効率よく働けないようにしているわけだ。

われわれは、安全保障においてその本来の目的を見失った官僚組織をつくりだしてきた。官僚組織は、アメリカ諜報コミュニティがもはやほとんどの情報を管理していない激変した世界に、どうやって対処したらいいか全くわかっていない。もっと悪いことには、出来の悪いシステムにとらわれた優秀な諜報専門家コミュニティを抱え込んでしまっている。諜報専門家たちは、自らの小さい殻にただ閉じこもっているように訓練され、バンカーの外にある役に立つ豊富な情報については何も知らない。ほとんどの場合は、一本電話をかけるだけで事足りるのだが。

過度の機密による政策コスト

二番目に、政策コストがある。行政アクションの機会喪失で何十億ドルが失われ、誤った情報や十分な情報に基づかない政策のコストが発生している。これは過度の機密分類がもたらしたものである。政策立案者が重要で有用な情報にアクセスし理解するのに、時間と手間がかかりすぎるという結果が生じてしまっているのだ。

わたしの経験では、国の諜報機関は利用できる情報の 10%以下にしかアクセスせず、その情報のさらに 80%は、情報処理をしないか、情報処理されたものを過度に機密扱いにすることでとりこぼしている。その結果、政策立案者は通常の情報処理プロセスにおいては、利用できる海外情報の 2%以下しか受け取ることができない。

それと同時に政策立案者の手元には、大勢の海外や民間部門の関係者からの機密扱いでない情報があふれている。そのそれぞれは、独自の狙いをもって提供されている。政策立案者が読んだり、行動の根拠とする情報の 90%は、こうしたものだというのが実状だし、この外部情報が適切に分析されたり、われわれの整理された知識と統合されていないという事実には、注意をはらわなければならない。

諜報についての大ウソの一つは、諜報が実際に政策立案者の役にたっているということである。わたしの経験では、ほとんどの政策立案者は諜報レポートを読んでいる時間はなく、われわれが実際に生み出しているものは、戦略的な政策決定にほとんどなんの力ももっていない。

より重大な政策コストもあり、これはワシントン D.C の外にいる一般市民に影響を与えている。一般市民は実際には情報戦争時代において、「前線の兵士」の役割を果たしている。過度の機密分類にとりつかれると、国家で大きな割合をしめる政策コミュニティ――つまり民間部門――から、大使館や広範囲の情報収集リソースによる貴重な知識を事実上奪い取ることになる。その結果、われわれは「情報コモンズ」に貢献していないし、民間部門がグローバル経済で効率的に競争するのを助けてもいないことになる。

大統領は、諜報コミュニティを大幅に再生させる最初のステップとして、過度の機密分類にに対処すべきである。そうすれば諜報コミュニティは、諜報官僚が勝手に分類した「トップ 100」の政策立案者などではなく、国家全体への貢献ができるようになる。

機能コスト：官僚のセメントでつくられた外套

最後に、機能コストが存在する。何十億ドルが浪費されて、大規模な機密情報収集システムが作られている。そのシステムで収集した情報をわれわれは処理できないし、その成果物は実施レベルの政策に影響をおよぼすのに必要なほど広範囲に配布できない。ここでは主に 2 つのコストが存在する。

一つ目は、間違ったあるいは過度の機密分類の結果である。情報の機密分類の 75%ほど、たぶん 90%は官僚のなわばりを守るためであり、国家機密を守ろうという純粋な必要性からのものではない。この点についてわたしは確信していてるし、国家安全保障評議会のメンバーをふくむ高官たちも、この点について公に語っている。

誤った機密分類は、ただ情報を機械的に分類している、満足に訓練をうけていない何万という従業員によるものでもある。分類にはもっとも保守的な方法が採用される。というのは、低い機密レベルへ分類することに対する官僚のペナルティは厳しいからだ。一方、毎年何千という人々の、過度の機密分類による罪に対してはペナルティはない。

二つ目のコストは修正するのは容易で、埋め込みによる機密分類からくる。その文書の情報の 75%ほどは機密扱いでないか低い機密扱いにも関わらず、一つでも高い機密レベルの段落があると、文書全体がその機密水準にされてしまう。おかげで政府や民間部門のほとんどの個人がアクセスできる政府の広大な情報ライブラリーから、非機密や低レベル機密扱いのでしかない情報のほとんどすべてが実質的になくなってしまう。これが諜報部門の官僚の「セメントの外套」である。そうすることで、競争相手と思っている相手にとって有用な、機密扱いでない情報を隠してしまうことができる——非公開の高い機密扱いの文書のなかに深く埋めることで。

常識人にとっては驚くべきことだが、アメリカ諜報コミュニティではいったん機密扱いになったものが機密解除される決してない。それがたとえ民間で機密扱いでない形で公表されてもである。

諜報を顕微鏡的視点で見るのは、メインフレームのように、過去の遺物である。

現実にはわれわれは、元ソビエトとの戦術核の脅威を注視するのにだけ有用な、宇宙からの極秘扱いの顕微鏡的視点を築き上げてきた。それは、経済や他のターゲットに対してはあまり有用ではない。元ソビエトや中国の経済的なターゲットに対してもである。諜報コミュニティがベルリンの壁の崩壊とソビエト帝国の内部分裂予見に失敗したのは、われわれがとても高価な近視眼的な機密システムに過分な信頼をよせていた結果に他ならない。そのシステムの妥当性や有用性は、十分な調査や監査の対象とはなっていなかった。

われわれは、学問の伝統的な方法に疎くなっていた。どの政策立案者が自分たちの機密にふさわしいかを決められるという特権からくる傲慢さのおかげで、自分は安泰だと思っていたわれわれ諜報コミュニティは、非機密の公開情報、「オープンソース」とか「オープンソース諜報」（OSINT）と呼ばれるものを、手早く収集、処理、配布する力がない。過度の機密分類が諜報コミュニティを硬直化させ、現在の身動きがとれない状態へと追い込み、次から次へと急速に移り変わる脅威や機会に対処できなくしたのだ。

現実の世界での例三つ

現実の世界での失敗例を３つ挙げよう。いずれもわたしが実際に個人的に体験したものだ。

1. 1988 年に、わたしは海兵隊情報センターの創設特別補佐と副長に任命された。われわれには 5 年間で 2000 万ドルが与えられ、そのうちぴったり 1000 万ドルを、今問題にしている過度の機密分類システムに費やした。そのシステムは、CIA、NSA、NRO の地上情報処理部門が出す情報を何でも受信できるだけの許可を受けた、SCI 過剰通信とコンピュータのアーキテクチャーだ。このすばらしいシステムのスイッチを入れ、稼動させて、国家諜報コミュニティで第三世界について重要な情報がまるで得られないと分かったときのショックを想像してほしい。重要な情報ばかりではなく、橋の最大荷重データ、港湾や空挺堡に向いているかな

どの海兵隊にとってきわめて重要な情報も得られなかった。われわれが必要としていた情報の大部分は、すでに商業データから入手可能だったことを知ったときの無念さも想像してほしい。しかし現在のアメリカ諜報コミュニティの財政の仕組みのせいで、このとても安価ですぐに利用できる公開情報を買うお金がなかった。わたしの結論はこうだ。もし同じことをもう一度やれるものなら、SCI 過剰の装備は一台の端末とセキュリティが確保された電話線一本だけにして、余った 1000 万ドルはよりよいアナリストや世界中で支持されている公開されている商業データを大量に買いつけることにつかうだろう。

2. 1990 年には、わたしはハーバード大学で国家諜報政策問題を検討する機会に恵まれ、３つの大使館からワシントンへの情報の流れを精査した二度目の卒業論文を仕上げるときに展開した議論に磨きをかけた。２つの大きな発見があった。

   (a) われわれは公に利用できる情報の 10%以下しか収集していない。3 回海外勤務を果たし、ワシントン勤務も 3 回行った者として、わたしは現在の海外での状況に関する懸念を強調しなければならない。海外のアメリカ官僚で、その地域の情報を買う資金をもっている人物はスパイだけである。スパイは相手を雇うときに裏切りと秘密保持を要求し、集めた情報も、そもそも秘密かどうかなどかまわずに、すぐに機密分類してしまう。公の情報を収集しようにも、外交官、大使館員は合法的で倫理的に正しい情報を獲得するために地域の専門家をやとう資金をもっておらず、それと同時に人員が削減されており、秘書スタッフは大幅減だ。一日は 24 時間なので、わたしは自分の論文の結論が正しいことに自信がある。つまり大使館は、どのように国家機密情報を収集し処理するかの観点を変えないなら、潜在能力よりはるかに少ない情報しか収集できない。

   (b) われわれは大使館から収集している情報の 80%はとりこぼしている。その結果（10%の 80%）つまり 2%が海外の情報としての最終的な成果である。現実の大使館との連携はそんなものなので、ワシントンの連絡デスクへの情報の送信は電子メッセージによるよりも、外交袋やふつうの郵便によるものが容易である。その理由は簡単で、外交袋やふつうの郵便なら大使や大使館員の協力は必要ないが、電子メッセージでは必要になるからだ。つまり、公

に集めた情報の大半はワシントンのあるオフィスの一室行きで、政府のどの部門からや民間部門からでもアクセスできるデジタルライブラリーに行くわけではないということだ[*1]。

3. わたしは個人的に、1980 年代後半の状況にくわしい。その時代には議会とホワイトハウスはともに大規模で高価かつ高度な機密扱いの宇宙情報収集システムの獲得にまい進していた。その一方、地上での処理や開発に資金を出すことを一貫して拒否しつづけた。この状況があまりに悪化したので、ある時点で諜報コミュニティの高官が文書で、現在のシステムで収集している情報も処理できていないことを指摘して、これ以上の衛星システムは現実的ではないとしなければならなかった。これは信頼すべき筋からの情報で、わたしが理解しているところでは、われわれはもっとも重要な信号の 6%以下しか処理できておらず（たぶん収集した全信号の 3%以下だろう）、宇宙から収集した映像の 10%以下しか処理できていない。

戦略もなし、理解もなし

兵役についていた期間、とくに 1987 年から 1993 年にわたしは海外諜報優先度委員会、将来的諜報要件検討作業部会、国防諜報手続評議会など、各種戦略上の方向性を確立する重要な会議に、CIA と海兵隊の代表者として出席した。そこで、わたしは自分たちのやり方にぞっとされられた。われわれはまさに、それらしい仕草をしてみせるだけなのだった。われわれは、お互いや自分のニーズと関連づけた形での諜報収集の目的や方法の戦略的計画をもっていなかった。そんな計画が近い将来に立てられる見込みもほとんどなかった。全ての情報リソースに必要な権限をもつ唯一の人物であるアメリカ大統領が、みずから個人的に関わることを選択しない限りは。これは覚えておかなければならない。なぜなら過度の機密分類はわれわれの現在のやりかたに根付いたものであり、もし次の大統領が以下のことをしない限り、そのまま続けられる可能性が高いからだ。つまり機密システム

[*1] これらの観察の結果は、3 度海外勤務を行い 10 年ワシントンにいた実体験の他に、二度目の卒業論文「国家諜報の戦略・戦術的情報管理（MPA, University of Oklahoma, 1987）」に基づいている。その中で私は、何が大使館にとって入手可能なのか、またそれをどのようにして入手し、どのように扱い、大使館からどこへ行くのかを論じた。

への資金を大幅に削減し、その一方で機密でない情報の収集や、全ソース処理や NGO への配布をふくむ様々なレベルでのセキュリティを確保した情報の配布に資金を割くことを本当に推し進めない限り。

結論

わたしは機密に関する証言を 2 つの意見でしめくくりたい。

第一に、財政の危機こそがまさに物事を新しくするきっかけだ、というウィンストン・チャーチルの言葉を挙げておきたい。そのおかげで新しい視点がもたらされ、客観的な再評価が行われる。TRW の上級役員であり、元 CIA の衛星を打ち上げる責任者だったロバート・ケラーが、立ち上がり、映像の分野でやっていること大部分は機密保護をはずせると思うと言ったとき、元国務省次官のウィリアム・シュナイダーが情報テクノロジーに関する輸出規制をなくすべきだと言ったとき、司法省の情報ポリシーの最初の会合でケン・バスが公然と、かれが裁判所用に検討したもののほとんどは機密レベルが高すぎると述べたとき、まさに新たな風がふきはじめていたのだ。われわれのやり方を変えるのは容易なことではなく、議会での法制化と大統領のコミットメントが必要となるだろう。

第二に、ここでわたしは新たなコンセプトが検討されていた 1991 年の海軍情報テクノロジーの会議で、話をした一人の軍人の言葉を示したい。彼は中近東での戦争でバクダットに先乗りした部隊の司令官だったと思うが、こう述べた。「それが 85%正確で、次官通りにきて、そして共有できる情報なら、多すぎて遅すぎて、戦場で運ぶのに金庫とセキュリティ係官 3 人を連れ回さなくてはならない極秘暗号情報の束よりもずっとわたしにとっては有用だ」たしかに、デリケートな機密扱いの情報源や取扱方法が必要とされるものは、今後もずっとあるだろう。ただ全てを考え合わせると、アメリカの政策立案者がアメリカの安全を保つために知る必要のある 75%から 90%は、国家の競争力を保つために広範囲の情報を使うコミュニティの必要性と同じように、より早く、より安い、機密扱いでない情報で十分だろう。しかもそのような情報には、その他にも 2 つの大きな利点がある。リスクフリーで、議会や報道陣や大衆と共有できるのだ。

アメリカの諜報コミュニティがオープンソースの情報を「真っ先に使う情報源」とし、諜報コミュニティが機密扱いでない情報をできるかぎり最大限生み出すようになるまで、

われわれは何十億ドルを浪費しつづけ、その一方で政府の役人、民間部門の企業パートナー、市民個人からわれわれが苦労してえた情報の成果を奪い取っていることになる。われわれは、政策立案に資する情報のために働くよりは、ただ機密のための機密をやみくもに追い求めることを望んでいたからだ。

アルビン・トフラー、ステヴァン・ディディエ、ハーラン・クレヴァーランド、ロバート・カーカフ、ハワード・レインゴールド、ピーター・ドラッカー――これは情報の時代、知識が力を持つ時代、「ゴールドカラー」の労働者の時代、諜報の民営化の時代においてわれわれがどのようにやり方を変えなければいけないかを指摘してくれている多くの人々のごく一部だ。事実、われわれが政府への情報サポートで必要なことの大部分は、民間部門でできるし、そうしなければならない。これには衛星画像や放送信号傍受で必要な多くの部分も含まれる。諜報コミュニティの管理者は、そろそろ納税者の国家諜報に対する投資への効率的なリターンを明示しなければならない。もしくは引退して、新しい大統領の下の次の世代が政府に新たなアイデアを持ち込めるようにしなければならない。自分たちが機密を収集している業務だけに関わっているといった誤りにみちた信念をすて、政策に情報提供する業務に携わるという、もっとやりがいのある役割を受け入れるときがきている。われわれは、機密とはどういうものか、さらに国家安全保障とはどういうものかを再定義することで、諜報コミュニティの管理者がその切り替えをできるように助けよう。

行政規則についての意見

以下の付加的な意見は、行政規則 12356「国家安全保障情報」に関する公式記録である。

1. 国家安全保障情報は、「定義上」機密扱いであってはならない。この大統領教書の根本的な誤りは、国家安全保障情報と機密情報を同一視したことにある。わたしは四分の一世紀にわたって諜報と国防のプロであったが、一度たりとも国家の安全保障にとって重要な情報は必ず機密扱いでなければならないといった文書を目にしたことや説明をうけたことはない。じっさい、1993 年に政府の職を辞してから、その反対であることが正しいのだと説明することに専念してきた。反対とはつまり、国家の富と健康の大部分は、一般人の情報取扱能力、機密扱いではない情報を収集、処理、配布・伝達する能力に負うものであるということだ。

2. 現在使われている「極秘」「秘密」「部内秘」の定義は理論的には問題ないが、あまり意味あるものではない。というのは、「国家安全保障」「きわめて重大なダメージ」「大きなダメージ」「ダメージ」といったことをどのように定義しなければならないかについて、大統領による指示がまったくないからだ。事実、国家安全保障機関の一部であると思われている政府機関は、自分で自分のすること、関わることを国家の安全保障に不可欠であると定義してきた。そして自分で自分にかかわること、自分の行動、予算、成果物を、大統領の行政命令による定義を無視して、機密扱いにしてきている。
3. わたしの経験では、少なくとも諜報コミュニティのやることの 50%は機密扱いでなく、機密扱いではない情報源、機密扱いではないやり方、機密扱いではない成果物、それがすべて誤って機密扱いにされている。つまり過度の機密分類が行われているのだ。不幸にも、全ての決定権は諜報コミュニティにあったので、機密分類ではないものがすべて、最高機密情報に分類された、厳しく管理される文書の中に文字通り埋められてしまうのだ。
4. 従業員は、分類ができるように訓練されていない。わたしの経験では、さまざまな諜報コミュニティの組織の従業員は、収集したもの、書いたものを全て機械的に機密扱いにしている。この原因の一部は、**機密扱いのものを機密扱いではなく分類すると厳しいペナルティがあるが、機密扱いでないものを機密扱いに分類して、たとえその分類が間違っていたり、公共の利益に反するものであっても、全く何もペナルティがないからである。**
5. 機密期間の期限の確立が早急に必要である。部外秘は 2 年、秘密は 5 年、極秘は 10 年だろう。情報の時代であり、サイバースペースの法律が現実の法律よりも重要になってきている。情報の「半減期」は機密情報をふくめ、年々短くなっている。わたしの判断では、新しい行政命令では、「国家安全保障」や「ダメージ」ということが何を意味するかのより厳密な指示をだすとともに、きわめて限定された監視が必要な例外を除いて、全ての機密情報は 10 年経ったら自動的に機密扱いが外れるように指示するべきである。部外秘は 2 年、秘密は 5 年、極秘は内容と対象の国に応じて 7 年から 10 年で機密扱いを外すべきである。これは極秘でおこなわれる人の情報源、人による諜報活動には適用されない。そういうもの

は、期限を定めず保護されなければならない。

6. 機密分類を使って不適切な行動や疑わしい行動を隠すのを禁止するのは、形骸化しているし、何の罰則もない。大統領の行政命令にきちんと明記された禁止も、しばしば破られている。国家安全保障会議の元メンバーからの次の引用は示唆に富んでいる。

   みなさんもこの点についてはよくご承知と思いますが、本当の実務担当者なら誰でも、セキュリティの機密分類の使い方が２通りあるということを理解しています。規則にそって機密を保持するための利用と、官僚のなわばり保護のための利用です。現実社会の一実務担当者として、私の知る限りでは90%が官僚のなわばりを守るためで、10%が規則にそって機密を保持するものだと思います[*2]。

7. わたしは、大統領の教書は次の３つの事柄を含むように書き直すことを推奨したい。

   (a) 第一に、修正された大統領の行政命令でのトレーニングと機密分類に関する大統領の意図の統合が、すべての政府で働く人や民間部門の対応者へのトレーニングプログラムに必要である。大統領教書 12333 との関連で使われたトレーニングモデルは、個々の従業員に届くように配慮すれば、違いが生まれることを証明している。

   (b) 第二に、機密分類権限の「委任」の廃止である。わたしの経験では、諜報コミュニティの一番底辺レベルの従業員が日常作業として、文書の機密分類権限を実際に持つ省のトップや上級役人のＩＤ番号を使い、文書を機密に分類している。そうではなく、トレーニングプログラムとともに、われわれは実際の情報収集者や文書の作成者が、その機密分類に完全に責任を負うようにする必要がある。

   (c) 第三に、監査プログラムの大幅な強化である。大統領や上級官僚に提出される日々の報告書をふくむ全ての成果物を、完全にレビューすることからはじ

[*2] Rodley B. McDaniel は国家安全保障会議の議長で、ハーバード大学でのセミナーで語った。Thomas P. Croakley 編「C3I: Issues of Command and Control (National Defense University, 1991)」の 68 ページに引用されていた。

めなければならない。全ての成果物は、軍の段落ごとに機密分類するモデルに従うような手段を講じる必要がある。そしてこのよりよいやり方に従わない組織や個人には、罰則を課すことが必要だ。

8. 機密分類解除は、黙っていて起きるものではない。既存の大統領の行政命令でも、国家のセキュリティ審理が許可すればすぐに機密分類をはずすことや機密のランクを下げることが求められているが、わたしの経験ではこの規定は国家諜報コミュニティではまったく無視されている。すべての文書ができるかぎり長い間、機密扱いにされ、自動的に機密分類解除しなくていい文書はすべて機密のままだ。これは、悪意があってやっているわけではない。官僚にとって好都合だから行われているのだ。なぜなら従業員が自由裁量の判断を適用するのを訓練し監視するより、「安全策」をとって一つの（もっとも厳しい）基準をつくる方がはるかに簡単だからだ。
9. わたしは 18 年間いつも機密扱いのものを取り扱ってきたが、諜報セキュリティ監視局（Intelligence Security Oversight Office）の代表者に会ったことがない、というかこの局についてふれた文書さえ目にしたことがない。命令では、この局が現場での検査を指揮する権限をもつとしているが、これはいつも行われていることとはいいがたい。わたしの経験では、セキュリティ情報監視局は関わりをもったことはないし、足をひっぱるだけだろう。激しさが必要である。チェックをする権限をもち、問題の局のトップレベルまで痛みと不快感を感じさせる罰を与えられる権限をもったスタッフが必要なのだ。そうすれば、そもそも機密指定ではない情報を機密指定にすることに、特別の注意を払うようになるだろう。
10. わたしは、諜報コミュニティの情報収集、外部での調査・分析、生産を一律に、そもそも機密分類でない情報源、契約、成果物の割合をきめるという観点で、評価することを強く主張する。過度の機密分類のせいでその価値が失われている。わたしの意見は、50%以上機密でない情報が含まれている文書はすべて、機密扱いでない本文と機密に分類した付録に分割するべきである。
11. 機密情報にアクセスすることに関連した法規には免除はありえない。大統領とそのスタッフの免除は、民主的な原則に反するものだと考える。かれらも国家安全保障の政府機関がするような、情報を機密扱いにする権限は保有する。しかし機

密分類をはずす検査からは免除されない。

12. 引退する要職担当者の扱いがゆるいのにも悩まされる。かれらは退職するときに、何でも好きなだけ機密扱いの文書を運び出し、勝手な時に自分のプライベートな目的で機密扱いの文書を調べに戻ってくる。たいがいは（おそらく）回顧録を書くためにである。元大統領が指定した人が元政府の役人と同じ基準で扱われるべきであり、いったんその職を離れたら、特権的なアクセスは認めてはならない。
13. 特別アクセスプログラム（SAP）は濫用され、ばくだいな無駄につながっている。これらのプログラムは、特に国家の安全保障上の利益ではなく、官僚の権益を守る手段として悪用されている。そして不必要な政府や契約業者への出費で、納税者に何百万ドルを負担させている。われわれはこの構造を改めるべきだ。局のトップに特別アクセスプログラムの作成を推奨することは認めよう。でも実際に承認する権限を持つのは、大統領直属の一つの局だけにすべきだ。これらの特別なアクセスプログラムの承認には、ある一定の基準も必要になるだろう。わたしの経験では個人のプログラムの適用は気まぐれで、無知に基づくことも多いし、それに極秘/コードワードのレベルで十分にまとめられるような各種プログラム用に、並列インフラを維持することを要求される契約業者に対しても、不当な費用と不便さを課すものである。
14. この大統領の指令の基本的な前提には欠陥がある。国家安全保障情報に関する将来の大統領の指令はぜったいに、諜報をふくむ情報というものは広く配布・伝達されたときにもっとも価値があり、機密分類を行うべきだという確固たる議論が展開されるまでは、すべての情報は機密扱いであってはならないということを理解し、確固たる前提とすることから始まらなければならない。これは現在では実施されていない。

連邦議会の「情報源と方法」に関する監査

「情報源と方法」の価値を考える上で連邦議会の監査がもっとも陥りやすいありがちな過ちは、裏切った情報提供者の恐ろしさを強調し、検査をさけようとするものに、連邦議

会の監査を避けることを許していることである。

「情報源と方法」それ自体は確かに、選り抜きの技術で見つからないようにする価値がある。その技術とはたとえば、秘密の筆跡（ベトナム戦争のアメリカの捕虜の回顧録での暴露でその可能性はなくなったが）はかつては存在した価値の大部分をなくしている。「情報源と方法」の成功の大部分は、見つからないということよりも、あいまいさからもたらされているのだ。認められたり疑われたりして、秘密のうすいベニヤはすぐに剥ぎ取られる。

しかしながら、現在の「情報源と方法」に関連するものは何であれ連邦議会やその種の監査の対象から、はずさなければならないという論調には大きな誤りがある。

「情報源と方法」は、諜報活動においては５つの異なる観点で評価、理解されなければならない。

1. 情報源もしくは方法、つまり、特定化や技術はそれぞれ貴重なものである。以下のような例がある。実際に特定の人の情報源、ソビエトの共産党の携帯電話を盗聴する能力のような技術的な可能性（この可能性はアメリカ大統領が公で言及したためになくなった）や、もし存在が知られたら使われたときにすぐにばれてしまう内密の侵入や秘密の通信をバックアップする技術の存在。
2. 情報源もしくは方法が利用される**プロセス**。秘密のカメラをその地域の敵の諜報部隊によって容易に見分けられる諜報員に渡してしまう。それもその理由が諜報員の担当の役人が若く、アメリカの施設の外で行動していて、敵の監視に対する適切な技術を訓練する時間がなかったということでは、われわれの「情報源と方法」に対する専門家としての敬意をバカにするものだ。元諜報コミュニティスタッフの長官（その地位は現在、上院で認められている）のリチャード・ハーバー氏が語ったように「われわれは自分にウソをつくのをやめなければならない」われわれが本当に秘密で、日々運用される諜報技術へのいいかげんなアプローチでは簡単にみつからないような秘密のサービスを受けられるようになるまでは、秘密のサービスそれ自体が「情報源と方法」を暴露してしまい、連邦議会の監査が行われるのと大衆の怒りの両方の原因になるだろう。
3.「情報源と方法」が使われる**状況**。しばしば、秘密のサービスには機密の「情報源と方法」が使われる。その理由はかれらが理解したり使えたりできるのが機密の「情報源

と方法」だけだからだが、実際にはばれるリスクが相当にあり、入手できる情報の価値よりも、暴露による損失のほうがずっと大きい場合が大きい。特に情報がオープンソースの「情報源と方法」で簡単に取得できる場合にはそうだ。カナダに対して隠密作戦を実施するのは、まさにこの例に当てはまる。海外の国々におけるわれわれの大使館の作戦はすべて、情報に対してすぐに支払い準備ができている唯一の政府機関が隠密サービスであるという意味で、同じ状況の問題だ。しかし秘密のサービスには、自分の雇用主や国を裏切って、契約の一部として秘密の関係を結ぶことに同意する情報提供者が必要になる。それと同時に、大量の充実したオープンソース情報、合法的で倫理的にも問題なく使えるその地方の専門知識が、時間と資金の不足で大使館では取得できていない。

4. **目標**。諜報委員会で述べられたように、多くの諜報上の疑問は、その諜報利用者自身がオープンソースの情報を使って回答を出せる。そしてそのような状況下では、諜報コミュニティは情報収集や分析を行うべきでなく、情報利用者がまずオープンに利用できる情報を使って分析を行うするべきであると委員会は判断を下している。**われわれはガキの遣いでも十分なところにスパイを送り込むべきではないのだ。**だから連邦議会は、政府のそれぞれの省庁が、オープンソースの情報を収集し、分析するのにどれくらい訓練を受けてるか、あるいは受けてないか、どれくらい装備をもってるか、そして組織化されているかを根本的に再評価しなければならない。
5. **投資に対するリターン**は、以上の論点をすべて統括するものであり、責任ある政策立案者、調達責任者か指揮官、つまり情報の利用者に最終的な判断材料となる。その内容はリスク、コスト、特別な「情報源と方法」を特別な国家諜報上の問題に適用した価値についてである。不幸にも、システム全体は崩壊している。その理由は、スパイの問題というのは、スパイは機密しか知らなくて、オープンソースを通じてなにが利用できるか分かっていないし、あるいはある特定の諜報上の問題に対して、機密であるアプローチと機密でないアプローチの相対的なトレードオフについて、その情報利用者にアドバイスできないということだ。国家の諜報コミュニティがきちんと管理されていたら、必要な情報の 90%は合法的かつ倫理的に問題なく、機密の諜報コミュニティを維持するほんの一部のきわめて低コストで入手することができるだろう。そして焦点を改めた機密の諜報コミュニティは、国家の安全に本当に不可欠で「他の手段

でしか」入手できない残りの 10%の情報をもっと上手に収集し、利用できるようになる。

最後に、わたしは「情報源と方法」に関する客観的な監査の崩壊が、隠密スパイ活動だけに起こっているのではないと思う。むしろその崩壊は、技術的な情報収集、特に以下の２つの大きな意味をもつ断絶で顕著だろう。その２つとは、広範囲の監視には向かない、高価な機密扱いの国家による衛星画像監視能力と、現存するとても安価できちんとした商業ベースの衛星画像監視能力である。連邦議会による監査は、その２つを適切に組み合わせることを求めている。この「情報源と方法」の問題は、情報の分析にも当てはまる。情報の分析は、民間部門の世界規模の広大な専門家のコミュニティを除外して、安上がりな経験不足のアナリストに大きく頼っている。このため間違った情報を入手する政策立案者、情報収集責任者、指揮官には厳しい機会コスト、政治コストが課されてしまっているのだ。

これらのアンバランスさを矯正し、国家の諜報投資に対する政治的なリターン、知識におけるリターン、財政上のリターンを劇的に改善するもっとも手っ取り早い方法は、機密扱いの「情報源と方法」対、機密扱いでない「情報源と方法」の**トランザクションコスト**[*3]を評価する公正でオープンな方法を確立し、連邦議会の監査がプロセス、状況、目的や投資に対するリターンにおける欠点を否定したがる人々によって妨害されないよう保障することである。われわれには、これからもずっとスパイも衛星も必要である。ただ連邦議会の監査を改善すれば、「必要十分」の（納税者負担を大幅に軽減する）機密にむけて手早く舵を切ることができる。それと同時に、国家の安全保障と国家の競争力を握る意思決定において、政府と非政府組織の両方に利用できる機密扱いでない情報量を大幅に改善することも必要である。

[*3] トランザクションコストの考え方は、機密扱いの「情報源と方法」と機密扱いでない「情報源と方法」を比較する一つの手段で、わたしがダニエル・パトリック・モイニハン上院議員に貢献したものである。諜報委員会の党派にかたよる性質が、このすばらしいアイデアのダニエルによるとりまとめが委員会の調査の趨勢に実質的な改革を及ぼすのを妨げた。それとは別に、ロバート・Ｊ・ヘルマンは、大きなアメリカ諜報コミュニティのなかでも突出した人だが、非諜報活動に再編成するリスクを冒して情報にかかるお金を見積もったりすることなしに、情報の利用者に力を与えるクーポン券システムを考案した。わたしはこのようなクーポン券システムを利用者が機密扱いと機密扱いでない情報収集・分析の選択でつかえるようにしたいと思う。機密扱いでない情報収集・分析の束は民間部門に委託することができる。

第 5 章

E^3i: 倫理、エコロジー、進化、知性/諜報

[*1]

> 政府は偉大な真実を思いつくようには作られていない。偉大な真実を思いつけるのは人々だけだ。政府は小さい中間的な真実を専門としている。偉大な真実については、政府に指示を受けなくてはならない。そしてかれらが今日指示を受けるべき真実というのは、地上最大の問題に対応するための新しい手段創設が必要だ、ということだ。
>
> Norman Cousins[*2]

国家諜報の時代、それは共産主義、社会主義、その他悪とされるものに対する戦争における、人知らぬ英雄たちや、たまに登場する汚職と不正の大物たちの時代だが、それは終わりを迎えた。国防総省と国家諜報コミュニティは、リストラするふりをして、かつては巨大だった自分たちの組織の見かけだけでも維持しようと必死だ。どちらも自分の役割や任務を再定義して、将来の予算獲得競争における競争力を保とうとしているけれど、どちらもはっきりと「改革」が必要だという見方を否定している。

国家安全保障「団体」の核心にあったのは、これまでずっと C^4I の略称で知られる、命令とコントロール、通信、コンピュータ、情報だった。わたしは 21 世紀の諜報コミュニ

[*1] Ethics, Ecology, Evolution, and Intelligence
[*2] The Pathology of Power (Norton, 1987)

ティに別のパラダイムを提案する。これは出所や手法よりも、目的や結果に焦点をあてたものだ。わたしのアプローチは、倫理、エコロジー、進化、そして非機密の情報を統合したもので、状況の変化に適応して将来の課題に対応するために何を強調すべきかについて、大幅な変更を迫るものだ。こうしたパラダイムは、軍備コントロールに適用された「オープンスカイ」の考え方と同じく、「オープンブック」と表現することもできるだろう。「諜報」の真の価値は、それがどれだけ情報力を持つかにかかっていて、その価値は情報の拡散とともに増大する。アメリカ諜報コミュニティにおける力点は、オープンソースや、官民アナリストの自由なやりとり、公開情報生産におかれるべきである。

われわれは、アメリカの諜報の仕組みを改変して、それを真に国へのサービス提供――つまり公衆へのサービス提供――に使えるようにする機会を手にしている。任期のために長期計画と合理的（政治的ではない）意志決定ができないことが多い、限られた近視眼的な政策立案者たちの集団の陰に隠れた奴隷奉公と日陰の道の歴史を繰り返すことがあってはならない。わたしは、国家諜報と国家競争力とを非常に具体的な形でリンクさせることを提案する。諜報を知識インフラの核心にして、変化認識能力と裨益機会認識能力の劇的改善のきっかけにするのだ。反映した利益性の高い国として存続するために、人を再訓練し、工場を改変して製品ラインを改訂するためには、これが唯一の方法である。

国家安全保障と諜報コミュニティを責任ある形で管理するためには、取り組むべき三つの問題がある。

まず、国家安全保障というものをどう定義するか？　「大規模保護」――戦略核と伝統的抑止――だけを考えて、国内犯罪や経済競争力の低下、外部環境の劣化と国内能力（人格と教育の組み合わせ）の低下は無視するのか？もし「国家安全保障」が国の文化や生き方、幸福と繁栄の追求を可能にする条件の保護として定義されるなら、いまの国防構造（警察など法執行を含む）および「国家」諜報能力はどちらも大きくまちがっている。

二番目に、国家諜報の顧客とはだれだろう。大統領だろうか？　でも大統領は、人間と技術による数十億ドルのグローバルネットワークから抽出された情報産物を咀嚼する時間はほとんどない。政府のトップ高官 100 人だろうか？　議会だろうか？　議会スタッフと高次担当係官の組み合わせだろうか？　それともこの「顧客」は、メディアや学会、民間セクターも含むことができるだろうか？

第三に、国家安全保障（定義はどうあれ）の意識と、国家諜報が奉仕するはずのしかるべき顧客ベースが与えられたとき、最終的な質問は「我々の目的とは何か」ということだ。国家諜報能力を維持する目的は何だろう。脅威（予告なしの核攻撃、生物化学テロ、コンピュータによる「ヒットアンドラン」攻撃）についての警告を与えることか？　アメリカ経済、社会、極端には生物性を弱体化させるような、体系だったキャンペーンについての情報を与えることか？　それとも諜報は、内的外的な安定性をモニタして、「安定した」進化にとって望ましからぬ状況や組織や個人の発生について、官僚や市民や外国パートナーたちに通報するような「コモンウェルス（共同体）」センサーシステムの一部なのだろうか。もし国が、政府の官僚機構の政治的頂点としてではなく、市民とその共同体／共同の福祉として定義されるのであれば、国家諜報装置の使命や出所、手法について、まったく新しい解釈が必要となる。

こうした解釈は、国家の最優先目標であるべき二つの課題と国家諜報を関連づけるためのものだ。その二つの課題とは、アメリカ文化とその文化の強い倫理基盤の保全、そしてわれわれの環境の保護（むしろ再生）である。諜報は、政府とその民間セクターとの関係の再構築にとって大きな役割を果たせる。諜報は、教師、導師、救命、コーチなどの役割を果たせる。国家諜報は、国家の能力やビジョン、目的、結束にとって不可欠な要素である。国家情報のうち「機密」であるべきものはごくわずかだ。有効な外交や高次行動のためには、多少の機密情報は必要だが、知識の機密化と制限は本質的に生産性を下げ、腐敗のリスクにまみれている。

倫理と諜報

政府で四半世紀近く働いてきて、わたしは秘密というものが本質的に病理的であり、合理的な判断や開かれた議論を妨げるものだと確信している。比較的限られた技術情報と、計画や意図についての多少の情報を除いて、われわれが知りたいことのほとんどは、学術と個人的なやりとりの技芸を通じて、すでに安価に出回っている。

現代の大きな悲劇は、学術界があまりに勢力を失い、時間と負荷過剰と、単純な人的失敗によって凡庸さに封じ込められてしまったことだ。学会における倫理と信頼性の欠如は、諜報コミュニティにおける倫理濫用に直結する。秘密の影に隠れているときでさえ、

諜報コミュニティはずっと、とんでもない前提を明晰で洞察力豊かな学者に指摘され続けてきたからだ。

ある賢い人物がかつて「国の最大の防衛は教育の高い市民である」と述べた。知識こそは民主主義の基盤であり、国の知識に対する「開かれた本」的アプローチがなければ、われわれは金持ちの奴隷かそれ以下になるしかないとさえ言えるだろう。古くさい産業工場への投資を守るためだけに、もっと燃料効率の高いエンジンや「破壊不能」重合樹脂塗料などのすばらしいアイデアの特許を買って隠してしまうといった行動は、知識が財産として扱われてしまうと生じる問題をよく表している。個人はある製品に対してずっとたくさんコストを支払わなくてはならなくなる。それは非効率なプロセスが温存されるためと、公害や廃棄物といった外部非経済についての知識が不十分だからだ[*3]。

わたしの提案するパラダイムは、いかなる意味でも政府による情報取り扱いの独占や、データや知識の管理方法について政府がコントロールすることを許すものではない。それどころか、このパラダイムは「だれが知識を所有しているのか？」という問題を突きつけるものとなり（わたしはそれが万人のものだと考える）、政府内外を問わず、どんな組織であれ一般国民から情報を隠す能力を大きく制限するものだ。

エコロジーと諜報

われわれの最大の敵は自分自身である。我が国の指導者層においては、環境的諜報に対する健全な関心が高まってはいるものの、それは外にしか向けられていない。外部の環境状況や手法について国家諜報が集めたデータは、州や地方の環境状況と手法に関するデータと完全に統合されるべきである。こうしなければ、ある製品の「コスト」を、過剰に原材料を消費する非効率な生産プロセスという意味でも、物理的廃棄や環境劣化による資源や時間や金銭という意味での排出物や公害という意味での個人への「コスト」の意味でも、まともな形で評価できない。われわれが国のエネルギー、貿易、国防、住宅、教育政策による戦術的な容認を通じて環境に対して行っていることは、チェルノブイリを束にし

[*3] 産業システムもまた社会の道徳基盤——同胞意識——を破壊し、人民による人民の利益に反するような国家的・産業的意志決定基盤を作ってしまう。この点については Lionel Tiger, *The Manufacture of Evil: Ethics, Evolution, and the Industrial System* (Harper & Row, 1987) を参照。

たよりも日々ずっとひどいのである[*4]。

進化と諜報

冷戦はアメリカにとって、資源を失わせると同時に視野を失わせるものでもあった。というのも冷戦のために、われわれは「もっと小さな」脅威や状況には関心を払わなくなったからだ。アメリカの生存可能性と繁栄にとって、そうした小さな脅威や状況が積み重なって脅威を構成することに、われわれはようやく気がつきはじめている。観察も理解もむずかしい小さな脅威があり、その対処法も細かく、説明や導入がむずかしい。クマを避けることばかりに気をとられて、火事に囲まれていることに気がつかない森林警備隊員の話があるけれど、われわれも結果的に同じ状況にある。このままではクマも警備隊員も焼け死んでしまう。

進化は、変化の認識、柔軟な姿勢、適応の素早さを必要とする。進化を「強制」する方法は2通りしかない。まずは圧倒的な軍事力を通じて行う方法だが、この役割をアメリカが受け入れることはあり得ない（中東にアメリカの軍事力を完全に展開して、アラブ連合とイスラエルの持つ武器を完全に破壊しつくすことも、能力的には可能だっただろう）。もう一つの方法は、教育だ。後者のアプローチ（民主主義で好まれる解決策）は教育の高い市民を必要とする。いまやわれわれすべてにとって、アメリカが国としての「精神を失っている[*5]」ことははっきりしている。わたしは国家諜報と、全市民に非軍事的脅威がわれわれの生存に与える影響を伝える大統領イニシアチブだけが、教育システムの改革を引き起こせると考えている。教育からは進化が生じる――それ以外の道は、北アメリカの九地域[*6]がそれぞれ自分自身を守ることのみに専心することで混乱と沈滞がさらに深まり、人種細分化が共同体を破壊することでしかない。

[*4] Walter Truett Anderson, *To Govern Evolution: Further Adventures of the Political Animal* (Harcourt, 1987) は、いささか晦渋ではあるが、優れた参考書である。

[*5] この発想は Chester E. Finn, Jr., *We Must Take Charge: Our Schools and Our Future* (Free Press, 1991) から取ったものである; アメリカの内実、性格、文化を扱った特筆すべき本としては他にアラン・ブルーム『アメリカンマインドの終焉』(邦訳みすず書房) と William J. Bennett, *The Devaluing of America: The Fight for Our Culture and Our Children* (Summit, 1992) が挙げられる。

[*6] Joel Garreau は著書 *The Nine Nations of North America* (Houghton Mifflin, 1981) で、西半球における地理の影響について説得力ある議論を展開し、九つの地理的領域と、それに対応する人種文化的な区分について述べている。

どこから手をつけるべきか

どこから手をつけようか？ わたしは諜報を連続体の一部、あるいはもっと大きな国家的構築物の一部としてとらえている。そこには正規の教育プロセス、非公式な文化的価値観、構築された IT アーキテクチャ、非公式な情報交換を行う社会職業ネットワーク、国際的に広がるのみならず、州や地方、市民のレベルにまでのびる政治的な統治システムをも含まれる。そして諜報はまた、これまで定義されてきたように、連邦の官僚機構の不可分な要素でもある。

ここでもまた、市民リバータリアンたちへの追従をこめて、この全国知識アーキテクチャへの「オープンブック」アプローチは、いかなる意味でも政府の独占を増したり、政府が「不可欠な幻想[*7]」を押しつけたりする機会を増すものではないことは強調しよう。それどころか、知識に対するこのアプローチは、組織が公共の利益に反して知識を隠したり操作したりする現在のやり口を大幅に覆すものだという点は強調しておこう。

これに基づき、議会と the Executive は以下のような方向に積極的に動いていなければ深刻な怠慢であると言えるだろう。すなわち全国オープンシステムアーキテクチャによって、公共と民間教育機関の間の単純で直接的な接続性（たとえば参照司書や図書館検索システム）を確保し、企業のマーケティングや研究所、州や地方政府の情報センター、民族、宗教などの情報「ゲートキーパー」、そして究極的にはあらゆる市民のコンピュータ端末を結びつけなくてはならないのである。

これが長期目標である。今日のわれわれの状況をはかる物差しとしては、諜報コミュニティがどれだけ連邦政府の他の部局（農業省、商務省、教育省、エネルギー省、住宅都市開発省、内務省、司法省）と統合されているかを見ればいい。現状では、状況は決してよくない。それどころか、かなりひどい。伝統的な顧客でさえ、自分たちの「情報」をやたらに分厚い紙の報告書の束として受け取らされていて、そのほとんどが過剰に機密扱いで、視野も狭すぎ、「そこそこの」オープンソース情報（データの登録とコントロールに、

[*7] 「不可欠な幻想」という用語はノーム・チョムスキーの *Necessary Illusions: Thought Control in Democratic Societies* (South End, 1989) から取った。Edward S. Herman and Noam Chomsky, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media* (Pantheon, 1988) も参照のこと。

山ほどのセキュリティ保護をかけなくてすむ）の洪水と比べるとタイミングが遅すぎてほとんど使い物にならない。連邦レベルでの非伝統的な消費者たちは、諜報サポートをほとんどあるいはまったく受けておらず、かれらが使うオープンソース情報と、諜報コミュニティの機密データとの間には体系的な統合、相関、比較がまったく行われていない。

人々の重視

2001 年までに統合全国情報システムを実現するにはどんなステップが必要だろうか？

諜報コミュニティは、極度に効果な技術的情報収集にお金をかけすぎている。こうした技術的な情報収集からきたデジタル情報の洪水は、既存・計画を問わず、いまの手法や人員では処理できない。こうしたシステムで集めた情報のうち、処理されるものは 10%以下であり、投資に対するリターンが得られているか疑わしい。アナリストは数も少ないし、一般に経験も不足している。たとえばある国の調査を担当しているアナリストのうち、その国で暮らし、その国の言葉を学び、自分たちが「専門家」であるはずの人々の社会的性格や文化的特質について熟知する機会があった人物はほとんどいない。

また、われわれのアナリストは顧客である政策立案者や action officer たちから隔離されている。そして学術、産業、外国の同僚たちとは、まともなやりとりがほとんどない状態である——これは部分的には機密保持による制約のため、部分的には諜報のマネジメントがかれらに、旅行や訓練や考察のための時間を与えないためでもある。それどころかアナリストたちはデスクに縛りつけられ、味気ない紙ベースの情報を無理矢理食わせられて、オープンソース情報はほとんど与えられず、干からびたあたりさわりのない「客観的」報告を「生産」しろと言われる。

わたしに言わせれば、アナリストは時間の 1/3 を旅行と訓練に費やし、1/3 は消費者（学術消費者や産業消費者を含む）と直接やりとりを行い、そして 1/3 の時間を分析に費やすべきである。その分析が製品を生み出すかどうかは場合による。政府アナリストとともに民間セクターのアナリストも育成すべきだろう。共通の訓練プログラムや共同の旅行機会などを設ければいい。

オープンソースの重視

第 2 章で、伝統的な諜報コミュニティとの直接的な接触により歪められたり汚染されたりしていない、非機密情報やオープンソース情報能力を統括する手段がいますぐにも必要だということについて述べた。オープンソースを扱っている政府の各種部門は、こうしたプログラムのもとに統合されて、独立の使命を与えられるべきである。その使命は諜報コミュニティや情報に飢えた連邦政府のその他の部分を支援するのみならず、民間セクターや、適切な外国組織さえも支援するものとなるべきである。

こうしたプログラムは、議会直轄の任命と独立プログラムがなければ成功しないだろう。したがってわたしは議会が、特別作戦／低強度紛争でつくった先例にならって、統合オープンソースプログラムを作るよう提言したい。このプログラムの予算の相当部分は 1991 年の全国安全保障教育法用に確保された予算を強化するのに使われるべきであり、具体的には小学校を手始めとした教育プログラムと産業情報リソースの中で、物理、政治、経済、文化環境についての知識に使われるものを劇的に強化するのに使われるべきである。

オープンシステムの重視

プライバシーとコンピュータセキュリティの問題はさておき、アメリカの電子接続性を強化すべきだということはもっと強調する必要がある。すべての政府 action 担当官は、早急にインターネットのようなチャンネルを通じてコンタクトできるようになるべきだし、すべての大学教授、高校の地理や歴史教師、企業重役、学生もすべて、共通の関心や利害を持つすぐに識別できる人々による全国ネットワークに参加すべきである。

全国研究教育ネットワークイニシアチブ（The National Research and Education Network initiative）はなかなか優れているけれど、わたしを含め数人が述べたように、**個人が必要とする**地方道やサービスステーションを 用意しなければ、このイニシアチブはマルチメディア知識への高速アクセスを必要とする知力の高い広範な人々にとっては無価値になってしまう。この場合の「個人」というのは、まだコンピュータを持たず、その使い方も知らない何百万もの人々を含む。わたしなら、国家安全機構を含む政府を動かし

て、非機密オープンシステムベースラインに移行させ、機密情報の精算配布を大幅に削減するとともに、一般向けの政府収集情報と政府発行情報を電子チャンネルを通じてもっとアクセスできるようにする。

情報の消費者――これは数十億ドル規模の諜報コミュニティが最重要顧客として考える、最高の政策決定担当官たちを含む――はしばしば、きわめて正確ではあっても高度に機密化されていて相手と共有できないような写真や報告よりは、機密でない「そこそこ」の代用品で作業をするほうがいい、と述べている。アナリストたちは、自分たちの情報を高めて見解を確認するために機密情報が使えるべきだが、情報生産の側では非機密方面に注力して、個別政府消費者のみならず、オープンアーキテクチャを通じて公共にも情報が提供されるようにすべきである。

国家安全保障の再定義

大統領直轄の Blue Ribbon 委員会が招集されるべきである。そこには各種産業の代表者、学会、政府主要省庁の代表が参加して、国家安全保障と、国家としての戦略目標を再定義すべきである。Rudman 委員会は内部的な問題があまりに多く、必要とされているビジョンを持った成果は生み出せない。この方向で多少の進歩が見られたのが、National Security Review 29 である。ここの結論は、情報収集と分析の「標的」として環境にもっと力点を置くべきだとしているが、それでも新しい国家戦略がどうあるべきかを真に検討しておらず、政府と民間セクターとの間、アメリカと諸外国やアメリカの非政府機関との間でどんな変化が見られるべきかにも取り組んでいないという点で不十分なものである[*8]。

[*8] わたしの見方では、政府は文化教育基盤の育成という役割から逃れることはできない――国という乗り物はまさに魂の乗り物なのだ――し、政府支出は、その金で実際にサービスとして何を買うかということが重要なのではなく、それが民間セクターにどんな影響を与えるかということこそが重要なのだ。政府支出は、民間投資が倫理的・環境的に有益な方向に向かうのを支援する基盤をつくるべきである。この点でわたしが影響を受けた本としては George Will, *Statecraft as Soulcraft: What Government Does* (Simon & Shuster, 1983); William Lind, *Cultural Conservatism: Toward a New National Agenda* (Institute for Cultural Conservatism, 1987); Herbert Stein, *Governing the $5 Trillion Economy* (Oxford, 1989); Albert L. Malabre, Jr., *Within Our Means: The Struggle for Economic Recovery After a Reckless Decade* (Random House, 1991); David M. Abshire, *Preventing World War III: A Realistic Grand Strategy* (Harper & Row, 1988) などがある。この最後の本は、題名にも関わらず、大統領が国内外の環境すべてに関する長期的な政策計画の

一言で、核や伝統的軍事力が権力の行使手段でなくなりつつある状況で、多くの（すべてではない）国民国家が独立主権以前の状態に逆戻りして、同時に他の力（経済力、環境変化やイデオロギー・文化的運動）が競争と挑戦の重要な領域として前面に浮上するにつれて、われわれは自分たちの国家諜報の消費者はだれかを再定義する必要に迫られている。経済戦争においては、民間セクター（産業、学会、市民）が「部隊」を提供するのであり、したがってかれらも、国家諜報がこれまで戦略司令官に提供していたような諜報サポートを必要とするようになっている。同時に、イデオロギー・文化的競争においては、自分たちの「競争」についての理解と、その競争が行われる舞台の人口学的な性質についてもっと理解を必要とするのは民間セクターである。われわれはもはや、戦略核ミサイルをカバーするための数十億ドルシステムなど要らない。かわりに、国家知識アーキテクチャと、オープンでフリーで公開された情報の**収集、分析、配布**に対して何十億ドルも投資をするべきなのである。

こうした考え方は、ミッチ・ケイパーとかれの全国公衆ネットワークの発想[*9]と一致している。わたしの論点は単純だ：国家の力は最終的にはその国民から派生するものである。たとえその力が国民によって放棄されたり、金持ちや政治家によって盗まれたりすることがあっても。知識は力であり、人々は知識を求めるし、以下の二つのいずれかの方法で知識を手にすると言っていいだろう：政府が州をまたがる商業を支援したのと同じ形で情報交換を支援育成するような、共同作業に参加することによって、あるいは国民がハッカーたちの支援を受けて、知識の金庫を「こじ開け」、政府や民間組織が現在のように、流通活用したほうがメリットの大きい知識を市場から隠そうとするのを拒絶するような革命によって。

プライバシーの保護

プライバシーの保護や、市民リバータリアン的課題について心配している人々に対しては、わたしの国家諜報の考え方は主に公開情報の収集を重視しており、それも国外の状況や組織についての情報収集で、アメリカ公衆と民間人に情報提供をするものなのだ、とい

責任を負うべきであり、それを具体的にどうやるべきかについて見事な記述が行われている。

[*9] Whole Earth Review, Issue #74, page 72 の記述。

うことを再度強調しておこう。わたしのコンセプトは、国内の人々についての情報収集を求めるものではない――わが国民についての情報が必要になった場合（たとえば人口調査や国勢調査など）、わたしは真っ先に「電子エイリアス」の使用を提唱して、一人以上についての集計情報と実名とを結びつけることを違法にすべきだと主張するだろう。非機密情報の重要性を強調することで、われわれは基本的に国民に、知識や政府運営の「オープンブック」式アプローチを提供し、同時に官民両セクターのデータのシナジーを飛躍的に増すことになる。

真の革命

文明が進歩して、力の源泉が部族の頭数から政治力から金融上の力へと時間とともに変化するにつれ、それぞれの時代はその変化に適応するという課題に直面してきた。われわれは転換点に到達している。そこでは権力の究極の源泉がついに理解されている――知識だ。本章を締めくくるにあたって、ウィルとアリエル・デュラントの洞察を引用しよう。かれらは東西南北の文明の研究に生涯を費やす中で、こんな認識に到達している:

> 「唯一の本当の革命は、精神の啓蒙と人格の発達にしかない。唯一の真に解放されるべきものは個人であり、唯一の真の革命家は、哲学者や聖人なのだ」[*10]

アメリカ国民は賢いのに、国家としては愚鈍だ。アメリカが 21 世紀にも繁栄して安全でいたいなら、この状況は変わる必要がある。

[*10] Will and Ariel Durant, The Lessons of History (Simon & Schuster, 1968), page 72.

第 II 部

戦争から平和へ

もちろんグローバルシステムは存在している。でも、それは多くの人が想像しているようなものではない。戦争を防ぎ、制限し、終わらせ、解決するための努力は、軍によるものであれ平和運動家によるものであれ、どういうシステムの中で戦争が生じているのかというある程度の理解が必要だ。もしこのシステムについてのわれわれの見通しが古くさく、旧態然としたものとしてしか理解せずに、今日急速に向かいつつある方向を無視すれば、平和をもたらす最高の戦略であっても、逆の結果を引き起こしかねない。したがって 21 世紀の戦略思考は、明日のグローバルシステムの見取り図から始めなくてはならない。

アルヴィン＆ハイジ・トフラー[*11]

第 II 部は五章から成り、1995 年から 1999 年にかけて諜報コミュニティがクリントン大統領とゴア副大統領の出資した National Performance Review の主要提言や、党をまたがる議会任命による委員会二つ、Commission on the Roles and Capabilities of the United States Intelligence Community, and the Commission on Protecting and Reducing Government Secrecy の主要提言のいずれも実行せずに済ませた時期をカバーしている。

興味深いことに、この同じ時期に、軍内部では革命が起きていて「非対称戦争」「情報作戦」という用語が脚光を浴びるようになっていた。「情報優位性」というコンセプトが生まれてきて、これは正しい情報を正しい人物に正しいタイミングで提供するという概念を仰々しくしただけとはいえ、諜報に対する過激な視点を正当化するのに役立った。戦域司令内部のオープンソース情報接触点は、もっと広範な改革のきっかけになるだろう。

第 6 章, 「テイクダウン：国家への非対称脅威」は 1998 年陸軍戦略会議の結論をまとめ、21 世紀のアメリカは国家安全保障にとって４つの脅威に直面しており、したがって４つの「勢力」を必要とすること、そして伝統的な軍事力はそのうちのたった一つでしかないことを述べる。この章はまた、active duty と予備勢力、政府と民間セクターとの新しい役割分担の必要性と、それが諜報にとって持つ意味を扱う。

[*11] アルヴィン＆ハイジ・トフラー『戦争と平和』, War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century (Little Brown, 1993), page 241.

第 7 章「オープンソース諜報：民間セクターと国家安全保障」は、政府と企業トップの双方がもっと優れたオープンソース諜報支援を要求すべきかについての概要を述べ、きわめて優れたグローバルなカバー範囲のリアルタイムに近い諜報を提供するための民間セクター能力を概説する。

第 8 章「関係情報：生じつつある革命」は、政策決定者や購入担当者、指揮官たちに十分な情報を与えるための政府ドクトリンのどこがまちがっているかについて、戦略的な検討を行う。大きな欠陥は 3 つ指摘できる。情報収集管理スタッフの欠如、情報のオープンソースへのアクセス欠如、部局レベルや命令レベルにおける、まともな全ソース情報分析と融合能力の欠如である。

第 9 章「外交と戦争遂行者のためのバーチャル諜報」は、「バーチャル諜報」のコンセプトを詳細に検討する。これは、民間セクターを国家諜報による意志決定支援に完全に統合したコンセプトである。この章は三部に分かれている。１）われわれがなぜ、何を知るべきか、２）IT の危険と期待、３）そして政府と民間の間の、実りあるコンテンツに基づく協力関係を――国家諜報戦略を通じて――構築する機会についてそれぞれの部分で述べる。

第 10 章「情報による平和維持：最も純粋な戦争形態」は、弾薬の代替品として情報を使うという作戦遂行上のアプローチの概略を述べる。情報による平和維持の要素とは、オープンソース諜報、IT、電子セキュリティである。情報による平和維持は、バーチャル諜報コミュニティの作戦遂行上のカウンターパートである――両者はそれぞれ、グローバルな到達範囲を持った国家諜報戦略の重要な要素を構成している。

第 6 章

TAKEDOWN:国家への非対称脅威

きみが戦争に興味なくとも、戦争のほうはきみに興味があるのだ。

——トロツキー

アメリカは、軍の既知のアキレス腱や、ほとんど保護されていない民間インフラストラクチャーの要所に対して攻撃を行う非対称手段によって倒され得るだろうか？

最近の陸軍会議は、この疑問に強い答えを出している。YES。ここからわたしは、一つではなく、四つの独立した「立て続けの軍事力」を提案したい。そのそれぞれは、独自のリザーブと民間のカウンターパート要素を保っている。

またこの機に、政府と民間との新たな責任分担、およびアメリカ軍の正規部分と予備軍の新たな役割分担についてもアイデアを示したい。

「アメリカ合衆国に対称的・非対称的に挑む；アメリカは倒され得るか」というのは、1998 年のアメリカ陸軍戦争大学主催の第九回年次戦略会議の焦点だった。そしてそこでの結論ははっきりしていた。「アメリカは、対称的な攻撃では倒せない」が、「非対称的な攻撃でなら倒され得る」というものだ [*1]。

[*1] MajGen Robert H. Scales, Jr., Commandant 主催、開会の辞は LtGen Paul K. Van Riper, USMC (Ret.)。この会議は国防省がこの重大な問題について助言を求め、同時に公開の場でしゃべることを許されているほとんどすべての斬新な思考者や枠にはまらない有識者を一堂に会させたものである。この優れたイベントを発案し組織したチームを率いたのは、戦略調査研究所の所長 Dr. Earl H. Tilford, Jr. である。

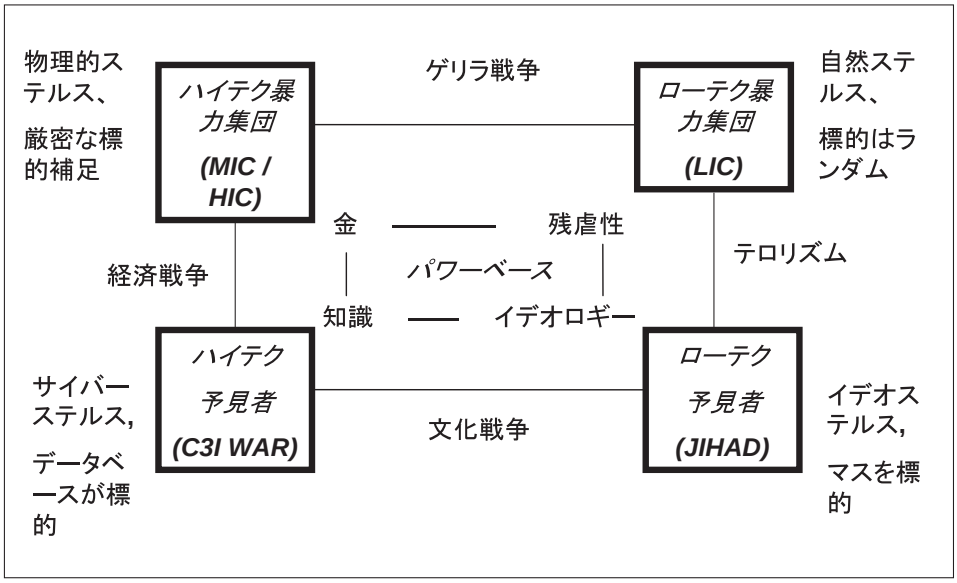

図 6.1: アメリカと対決する戦士四区分

脅威: 戦士の一つならぬ四区分

第二次世界大戦は、アイゼンハワー大統領呼ぶところの「産軍」複合体を発達させて、20 世紀におけるアメリカの戦争方法も確認された。ベトナム戦争や、最終的にプログラム 11「特殊作戦と低強度紛争能力」の創設につながった議会からの圧力にもかかわらず、今日の米軍という機械は、文字通り機械のままだ——それもとんでもなく高価な兵器システムや移動プラットホームをますます少数調達することに力点をおく機械。それらのシステムやプラットホームは、いまの、そして 21 世紀へと向かう我々に直面する暴力的な平和や隠れた戦争の広がりにおいては、ますます役にたたなくなりつつある。

図 6.1は、我々が 21 世紀に対決しなくてはならない４つの戦士区分を手短に記述したものだ。

ざっと見ただけでも[*2]、戦争遂行能力の面からも諜報能力からも、われわれはこの四区

[*2] このタイポロジーは拙稿 "The Transformation of War and the Future of the Corps", (***INTELLIGENCE: Selected Readings-Book One*** (Marine Corps University, AY 1992-1993)) 収録が初出である。

分の最初の「ハイテク暴力集団」に対してそこそこ対応準備ができているにとどまる 。その他三つの戦士区分は、ちがった諜報課題とちがった抑止課題、ちがった勝利課題を示している。こうした戦士に対する「戦争方式」、かれらが戦うことを選び、そして優位性を保つような戦争は、21 世紀のアメリカに対する「非対称」課題と呼ばれるものを示している。

要するに

最大の意味で言えば、この会議は Joint Vision 2010 を疑問視して、二つの大規模地域紛争（MRC） と小さな不測事態一つに同時に対応するのに必要な軍備を保持する（「2+」アプローチ）ためのいまの軍構造を廃止すべきニーズ――ただし軍事予算は残す――を記録している。参加者全員が支持したわけではないが、代替案として出された戦略ビジョンは「1+iii」アプローチと言えるだろう――MRC 一つ、低強度紛争一つまたは警察支援、大規模人道救援作戦一つ、大規模電子作戦一つ――これは攻撃側でも防衛側でも――つまり「1+iii」を同時に遂行できる軍備を用意する、というものだ。

参加者の直面した最も困難な問題は、脅威の同定ではなく、対応策の開発でさえなかった。むしろ「それはだれの仕事だ？」という曖昧な政治的問題がいちばん難しかった。参加者の多くによれば、アメリカ軍は伝統的な戦争の準備を整え、それを抑止し、また勝利するという主要な責任から目をそらすようなことがあってはならない。しかしながら、全参加者の共通認識として、アメリカ政府は脅威区分 4 つのうち 3 つに対して対応を行うだけの訓練も装備も組織もないということは認識していたようだ。したがって、もっと大きな課題はアメリカ政府全体の内部にあるのかもしれない――法的、文化的、予算的な境界をまたがる形で作業ができるようなコンセプトやドクトリン、組織的な手法を考案しなければならない[*3]。

[*3] この結論は、海軍の 1991 年 Technology Initiatives Game と驚くほど似ている。ここではレイノルズ准将が、海洋作戦司令官に対して、課題はテクノロジーではないと報告している。むしろ新しいコンセプトやドクトリンを開発するにあたっての組織的な困難が状況変化への対応における最大の課題であると述べられている。これは拙稿”C4I: The New Linchpin” (***Proceedings***, July 1992) でも論じられている。

開会の辞は海軍将校

ポール K. ヴァン・ライパー中将, USMC (退役) が会議の基調を整えた。かれは過去の 50 年でアメリカが、計画のやりかたも忘れ、変化に適応もできず、真剣な対話を刺激することもできない国防意志決定システムを持つようになってしまったことについて辛辣な見解を述べた。Joint Vision 2010 から”dominant battlefield awareness” に至るまで、われわれは寓話に言う裸の皇帝を背負い込まされている。

情報作戦と非対称戦争に特に触れてヴァン・ライパー中将は我が国に、情報優位性というのがどういう意味で、それをどう実現すればいいかはっきり定義できる人物がだれもいないということを、誤解の余地なく述べた。われわれは無味乾燥な刊行物を戦略的思考ととりちがえ、現実的な計画のかわりに、自分たちがどう戦争を遂行したいかについての身勝手な希望を据えてしまったのである[*4]。

デザートストーム作戦 (湾岸戦争) は、多くの人にはいわゆる軍事技術革命を突き動かすもの、その勝利宣言、あるいは集約点だと見なされているが、これは非常に慎重に検討する必要がある。敵は戦術的な敗北を喫したが、戦略的な水準では力を温存したのみならず、アラブ世界でもイスラム世界でも影響力を増している。特に航空戦力が計画通りに発揮されなかったことについては見当が行われず、あまりに多くの上級医師決定者たちは、戦略空軍や戦術空軍力によって歩兵部隊を危険にさらすリスクを回避できると信じ続けてしまっている。

歴史的な視点

優れた歴史家数名[*5]が過去からの教訓を検討したが、これは未来への考えを刺激する点で最も役にたったと言えるだろう:

[*4] 我が国のシステム調達は、相変わらず諜報と兵站支援性という難しい問題を完全に避けるという特徴に彩られている。陸軍の数十億ドルもの通信プログラムなど、大プログラムは未だに、必要データはすべてデジタル化されてアメリカ諜報コミュニティや「他の」情報源から提供されるものと「想定」し続けており、カギとなる外部情報（地図などの外国地域情報を含む）を見つけてデジタル化する部分については計画を避けている。また、宇宙時代のコンピュータや、アメリカ人が当然と思っている帯域幅を持たない同盟パートナーとのコミュニケーションという困難な問題も避け続けている。

[*5] オハイオ州立大 Dr. John F. Guilmartin, Jr.; アメリカ陸軍士官学校 Colonel Robert; カンザス州立大学 Dr. Donald J. Mrozek。

- 物量よりも機動性のほうが重要である。
- タイムリーで洞察に富んだ諜報と、つかいものになる解像度での地理空間データがなければ、テクノロジーには価値はない。
- ツールは目標にあったものでなくてはならない――何百もの小さな標的を、きわめて高価な高精度兵器でつぶし切るだけの予算はない[*6]。
- 時間と空間は、われわれよりも敵のほうがずっとふんだんに持っている――そしてそれは、兵員や銃弾と交換できるものだ。
- 敵の目的は、われわれを過度に薄く広く展開させることである――それなのにわれわれは、まさにその通り、きわめて薄く広がる形で対決を開始しようと固執する。

今日の脅威――非国家と国家

話者 7 人が、今日の非国家脅威について包括的なレビューを提供した。かれらの最も重大な洞察をまとめると:

- われわれの最悪の敵は自分自身である――エラーや見逃し、うっかりミスによるデータの破壊、インサイダーの濫用、外部からの攻撃（ただしこれは問題の中でも最小のものにすぎない[*7]） に対してまったく無防備なコンピュータを調達し続けている。
- 非対称攻撃に対するアメリカの弱点は、ほとんどが民間セクターにあり、橋梁、防波堤、ダム、電力や電話の交換装置、アメリカ諜報コミュニティと作戦司令のダウンリンクにある。なかでも最大の弱点は、銀行や主要物流要素、たとえば燃

[*6] 湾岸戦争後の公開内部報告によれば、アメリカ海軍は砲撃開始から 8 日以内に高精度兵器の備蓄を使い果たした。当時は、戦艦からの 8”砲弾 (8 百ドル) とハープーンミサイル（8 万ドル）とのコスト差についての議論や、その際に登場してきた、「高精度」兵器の多くが標的をはずしているという穏やかならぬ証拠についても議論が行われた。はずれた理由は、内部の設計ミスか、あるいはアメリカ諜報コミュニティからの適切な標的データがなかったからだ。さらにその後、アフガニスタンで活動するサウジアラビアのテロリストへの攻撃において、アメリカは 7900 万ドル相当の高精度兵器を投入して 26 人を殺害、40 人に傷害を負わせただけで、しかもテロリストは殺せなかった。この総額は、もっとずっと安い（そして実はずっと信頼性も高い）8”砲を備えた戦艦の年間運営コスト（乗員の給料を含む）にほぼ相当するものだ。

[*7] 拙稿”TAKEDOWN: Tools, Targets, & Technocracy”より。この論文は以下にある: http://www.oss.net/TAKEDOWN.

料供給業者の管理するデータである[*8]。

- 敵はアメリカの作戦遂行能力ではなく、法体系の縫い目をねらって戦争をしかけることで成功をおさめるだろう[*9]。
- 各種情報ウィルスを使う敵にとって、時間は味方である[*10]。
- 未来の敵はバカではない——かれらはスタンドオフ、間接（匿名）攻撃、直接攻撃を慎重に使い分ける[*11]。
- 政治、経済、技術環境は、テロリズム増加と非対称攻撃の増加を生じやすいものとなっている。これは安全保障の民営化、警察の軍隊化、そして軍の警察化をもたらす[*12]。
- 既存の勝利判定基準（決定的な勝利、限られた死傷者）は達成が困難になる[*13]。
- 既存の軍事構造は、時間、空間、材料（たとえば装甲をあっさり貫通して兵員を殺傷する超音波）における優れた非対称操作に対して弱い[*14]。
- 国際メディアや国内の世論を操作する巧妙なキャンペーン、特に残虐行為や死傷者についてのものに対しては相変わらず脆弱である[*15]。
- 将来の海外展開におけるわれわれのアキレス腱は、制服職員の能力を超える複雑な技術を維持管理するために、自発的な民間業者に依存せざるを得ないことである——かれらが脅かされれば、われわれの能力も失われる[*16]。

[*8] Ibid. Admiral Arthur K. Cebrowski, （当時 Joint Chiefs of Staff の J-6）が民間セクター経由の軍の脆弱性について、スタッフと公開ブリーフィングにおいて「失われた聖域」について述べる中で解説している。Winn Schwartau （***INFORMATION WARFARE: Chaos on the Electronic Superhighway*** (Thunder Mouth Press, 1994) の著者）がその民間側の先駆者である。

[*9] Mr. Edmund M. Glabus, （Aegis Research Corporation）, ”Blindsided by Viruses: Unconventional Weapons of Mass Destruction”

[*10] Ibid.

[*11] Dr. Steven Metz, Strategic Studies Institute, ”Trans-National Threats”

[*12] Dr. Stephen Sloan, University of Oklahoma, ”Terrorism and Asymmetry”

[*13] Dr. Robert J. Bunker, California State University, ”Five-Dimensional (Cyber) Warfighting: Can the Army After Next be Defeated Through Complex Concepts and Technologies” (Strategic Studies Institute, 10 March 1998). きわめて読みにくいが、この論文のまとめは優れているし、著者の意見では会議の中で最も刺激的な論文だった。

[*14] Ibid.

[*15] Col Charles Dunlap, U.S. Strategic Command, ”Asymmetrical Warfare and the Western Mindset”; この軍人はきわめて影響力の大きい記事, ”How We Lost the High Tech War of 2007”, The Weekly Standard (29 January 1996) の著者でもある。

[*16] Ibid.、昼食時の発言。

- 結局のところ、多くの人、特に非西欧文化の発展途上地域から来た人々は、大きな悪を行うことに大きな喜びを見いだすことができる――紛争の原因と継続要因として、人間的要を無視することはできないし、軽視してもいけない[*17]。

国家間紛争について述べた話者 3 人も、有益な洞察を与えてくれた:

- ある人にとっては限定戦争であっても、別の人にとっては全面戦争になり得る――アメリカでは「情報作戦」は警告か限定攻撃と見られているが、この味方はロシアにおける、C4I 攻撃が国家の静止に関わる「中核」攻撃であるという見方と完全に対立するものだ[*18]。
- 戦場で勝つだけでは不十分である――戦略的にも勝利が必要だ[*19]。
- 湾岸戦争からの教訓としては、同盟がいかに本質的なものであるか、政策や目的がきちんと説明されて筋が通っている場合にのみ実現できる国民の支持が持つ重要な価値、挑戦を同定してそれに対応するタイミングの重要さなどがある[*20]。
- 国家に関連しつつ、国家を超える課題として、ある話者は検討すべき以下の 6 点を挙げた[*21]:
  - 反米同盟、たとえばイラン-イラク; あるいはアジア経済ブロック;
  - 新たな国境や係争中の新国家、たとえばトルコを脅かしつつあるクルド共和国、イラク、サウジアラビア――あるいはコソボ (セルビア内で 90% アルバニア);
  - 北朝鮮、エジプト、サウジアラビアなどで起こりかねない政変;
  - アメリカ軍の使用を阻害する条件;

[*17] Mr. Ralph Peters, 優れた著者で引退した米軍中将が "Our New Old Enemies"の中で。かれの以前の記事"The New Warrior Class" (Parameters (Summer 1994)) は、Col Dunlap の上記註 15 と並んで現代の戦争の性質を考えるにあたって重要な論文となっている。

[*18] Dr. Stephen J. Blank, Strategic Studies Institute, "Major State Strategies: Russia". Dr. Blank はまた、今日の情報戦士が C4I リンク切断時に、プログラム済みのミサイル発射という「死の手札による脅し」を見過ごしているようだと指摘した。Dr. Blank はまた、こうした状況の下ではアメリカの情報戦争攻撃の可能性は先制核攻撃のインセンティブとなることを指摘した。

[*19] Ibid. 会議を通じて、多くの発言者の意見の中に見え隠れしていたのは、アメリカ政府一般、特に国防省において、戦略的に考える能力を完全に失ってしまったという感覚だった。

[*20] Dr. Stephen C. Pelletiere, Strategic Studies Institute, "Regional State Competitors: Middle Eastern Candidates".

[*21] Dr. Kori N. Schake, "Other Possible State Competitors: Have You Thought About ____?"

– 同盟国への重要な依存;
– コロンビアやメキシコで起こったような政府の犯罪化

まとめの結論

総括パネルディスカッションは、シカゴのロヨラ大学のジョン・アレン・ウィリアムスによる会議のまとめから始まった。以下の点が特筆に値する：

相手のバイトに入り込むよりも
相手の頭に入りこむことのほうが重要である。

このウィリアムス博士による洞察は、会議全体を通じた無数の発言で、潜在的な敵やその状況、そして特に文化的な文脈の理解こそはどんな技術優位性よりも重要だという言及が行われていたことにもとづいている。確かに、会議全体の論点は、われわれのテクノロジーは非対称戦争においては優位性ではなく、むしろ弱点になり、そしてわれわれが自衛のために持てる唯一の手段は、脅威のよりよい理解であり、 つまりはかれらの根本的な活動動機に知的に対応して、紛争回避に間に合うようにすることである、ということのようである。

ウィリアムズ博士は、きわめて簡潔な会議のまとめを行い、いくつか考察を追加した。まとめを以下に示す：

- 歴史の効用は尊重しなくてはならない。
- アメリカは今後も複雑性と非線形条件に対応するのに大いに苦労するだろう。特にわれわれの高価なシステムが導く方向性と、実際の現実が見つかる方向性が正反対のことが多いからだ。
- 予備ソースには重要な役割がある——が、われわれは非対称戦略を追求する際の予備軍の役割をきちんと定義していない。
- アメリカの、一部の課題対応能力には疑問が残る。特に国内テロと曖昧な脅威には対応しづらい。

このまとめをもとに、ウィリアムズ博士は今後さらに検討が必要な 4 領域を追加した。:

- あやまった具体性の誤謬――われわれは既存プログラム済みシステムと、承認された軍構造が価値あるものだと鵜呑みにすることが多すぎる。
- 攻勢における非対称性――どこに優位性があるかを検討していない。
- 計画プロセスの性質――予期せぬ大幅なシフトに対応できない。
- 民間・軍の関係――民間セクター教育と、国家への脅威に対応する個別戦略実施における軍人の役割を検討する必要がある。

空軍大学ティモシー・キンナン少将、は真摯で要点を簡潔に述べた。われわれは既存の軍構造を維持する予算がないが、各サービスは箱に入ったネズミのようなもので、予算配分プロセスでお互いを食い合うのだという。われわれは 2+から離れる必要がある。かれはさらに続けた：

> **テクノロジーで、地上の軍靴を置き換えることはできない（中略）テクノロジーの最大の貢献は、われわれすべてをリアルタイムでいっしょに行動できるようにして、個別部分をやっと意味ある形でまとめ始められるようにしてくれることかもしれない。**

会議主催者のスケールズ少将は、今後の方向性を導くいくつかの点を挙げて閉会の辞とした:

- 各国はアメリカを怒らせるようなことをする見込みは低い――「それが狙いではない」。かれらは、最大の利得を得るために押しをかけることと、巨象を激怒させることとの間の一線はわきまえている。
- 今日の軍は、勝利のための支点として、空軍力では海軍と空軍の間で分裂し、地上軍では海兵隊と陸軍の間で分裂しているようだ。
- 明らかに再考して新しい軍を作る必要がある――2010 年以降も視野に入れるべきだ。10 年など一瞬で過ぎる――技術的な改革や投資についてはゆっくり手掛けて、時間が何をもたらしてくれるか見ればいい。
- 問題はバランスをどう取るかだ――相互運用性よりむしろ相互依存性をどう達成するか。ヴィジョンから始めよう。慌てず考え抜こう。
- 兵士は警察にはなれない――まったく精神構造がちがうし、文化も、砲火への対応もちがう。兵士が国内雇用を禁じられているのには理由がある。

人間は、機械よりリードタイムが長い。

人に焦点を当てるなら、次の 10-20 年の優先事項は次のようになる:

- 指導者の育成
- 訓練と教育
- ドクトリン
- 実験

今後の方向性

本章のいかなる部分も、会議出席者のだれかが国防省や国家安全保障構造のその他部分の未来についての以下の提案を支持したと解釈されるべきものではない。しかしながらかれらの洞察は、もっとバランスのとれた国家安全保障軍構造の必要性を明らかに支持しているものと思われる。図 6.2はアメリカの未来の軍構造について考えるための戦略的・作戦的な文脈を提供するものである。

われわれは一言で、4 つの「継続した軍 (forces after next)」を創設しなくてはならない。それぞれは 21 世紀にアメリカが直面する戦士の 4 区分のそれぞれに対し、有効に対応できる訓練と装備と組織を持つ。これは難しいことだ。この 4 つの「軍」のうち 3 つはまるで軍隊ではなく、むしろ国家をまたがる法執行（警察）や人々への食料提供、些末な電子犯罪や経済エスピオナージに秀でた存在となるからだ。これを受け入れて、この任務を正面から率いることこそ、現職の国防大臣とその最高軍指揮官たちの直面する課題である。

既存予算の配分

いまの国防省予算を、多少増加させつつ、ゆっくりと——今後 6 年かけて——以下のように再構成し、配分するよう提案する:

- 60% (年間約 1536 億ドル) を既存の戦略核と伝統軍に向ける。ただし特殊作戦

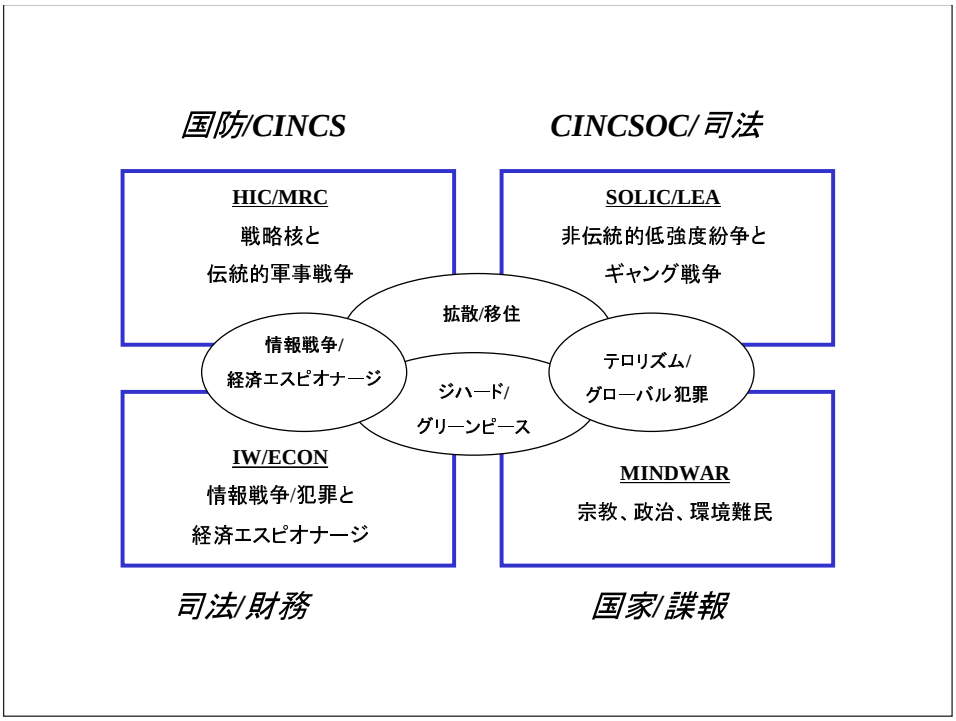

図 6.2: 作戦遂行上の国防責任再編

と低強度紛争の分は除く[*22]。

- 20% (年間約 512 億ドル) を CINCSOC に。ただしそのうち 5%分（つまりは配分予算の 25%、年間約 128 億ドル）は国際法執行への常勤民間人雇用を含む直接支援用に取り置くものとする [この法執行機関への 5% は、以下の電子セキュリティのための 10%といっしょにはせず、CINCSOC 内部に留保すべきである。ここでの意図は、準軍隊と同盟作戦、および法執行への直接支援との間のグレーゾーンに橋渡しを行うことだからである。]
- 10% (年間約 256 億ドル) は国務長官に与え、特にアメリカの情報機関、ピースコープ、および選ばれた維持可能な開発イニシアチブなど、水不足、食糧不足や

[*22] この部分の削減は、中でも海外武器販売に対するアメリカの補助金を劇的な——ほとんど容赦ない——削減を必要とし、またアメリカの海外軍事援助をほぼすべて停止することが必要となる。個別国に対するアメリカの援助水準を下げる必要はないが、それは軍事援助ではなく、国務省管轄下の平和維持用のドル援助に変換されるべきである。

市民秩序などの欠如からくる内戦を含む紛争を抑止し防ぐような意図を持つものの活性化に使う[*23]。

- 10% (年間約 256 億ドル) を検察長官に割り当てる。長官はアメリカ国内と全地球的な電子セキュリティおよび対抗諜報の各種側面を担当する、各種の政府部局において高等エージェントを勤める。

正規/予備の軍事力配分

予備軍——Ready Reserve と州兵の両方——の役割は、きわめて重要だ。以下に提案する再構成を前提にすれば、21 世紀における予備軍の役割は、過去の 2、3 倍の重要性を持つとすら言えるだろう。

- 伝統的な役割においては、正規軍は諜報、軍警察、戦闘支援、戦闘サービス支援機能を満足させる能力を回復しなくてはならない。必要能力の 75%以上は正規軍、そして 25%は予備軍におかれる。
- 低強度紛争と、国境をまたがる犯罪との戦いにおいては、この分担は 50-50 に近くなるべきだ。予備軍のほうが外国地域要員や言語学者、年 90-180 日の多言語要員で、SOLIC や国際犯罪阻止任務に必要となる独特の技能を持った人々の大部分を提供する。州兵内部の法執行予備兵（特別な訓練と認定が必要）を具体的に想定している。
- 宗教、政治、環境難民に関する国務省支援任務と人道的国際任務では、予備軍は正規軍より大幅に重要となり、25-75 の配分が適正となる。地域、言語、市民関連事項の技能を持つ大予備部隊を組織して、非戦闘人道支援と維持可能な開発任務のために短中期的に動員できるようにすべきである。

[*23] アメリカの指導者層とその諜報コミュニティは、相変わらず環境問題を大きく扱わないようにし続けている。ただしいくつかの孤立した例外（例：クリストファー国務長官（民主党員）と、その前任の国務長官ベーカー（共和党））においては、環境が国家安全保障上の優先事項だと宣言してはいる。ルワンダ・ブルンディ紛争は「文明の衝突」によるものではなかった——それは水と食料の不足に国家の崩壊が組み合わさり、そのため部族が必要資源の確保のために、伝統的な組織形態と伝統的な暴力形態に回帰したためだ——そのために「劣等な」存在の大量虐殺が起きてしまった。この分野の最高の「諜報報告」、いまなお毎年刊行されている、レスター・ブラウン氏指導による Worldwatch Institute 編 ***State of the World*** (W.W. Norton, 1997) である。

- 最後に、電子セキュリティと対抗諜報（アメリカの国家安全保障と国家競争力の基盤となる知的所有権保護のため）に対応するという急成長課題を解決するためには、50-50 のミックスに戻って、制服組と市民戦闘専門家が、規律のとれた知識豊かな「作戦継続」を提供する——そして予備軍は通信とコンピュータ産業の要所に配置され、脅威を理解して軍と民間職業との間を自由に行き来できる市民兵として「現場ネットワーク」を形成する[*24]。

正規・予備軍ミックスに関する上記の議論は、予備軍の正確づけを完全に見直すことについての広範な議論を引き起こすはずである。伝統的な従来型の軍事作戦を遂行するよう訓練されるべき予備軍は、ごく一部となる——それどころか、予備軍の大部分は制服を着る必要もなく、選抜して事前訓練を受ける必要もないかもしれない。むしろ——特に海外地域専門家などの各種専門家の場合——広い予備軍の概念をずっと広げて、世界各地の各種専門家をクリアランスや散髪や基本的な軍事訓練すら必要とせずに短期契約で雇えるようにすべきかもしれない。

政府と民間セクターの配分

まず自分の領域をきちんと整えた後で、軍とアメリカ政府の直面する最大の問題は、深刻な脅威への対応責任を政府と民間セクターでどう分担するのが一番いいかを決めるという問題だ。以下に提案されているのは、個別の法制と金銭的インセンティブプログラムのヒントとなる大まかな数字である。

- 伝統的軍事作戦では、75% が政府、25%が民間セクターで維持。
- 低強度紛争/国際犯罪では、50%が政府で 50% が民間セクター（民間セクターは報告責任と記録監査、法執行と法遵守の保護者としての役割を特に重視）
- 難民・文化作戦では、50% が政府で 50% が民間セクター（民間セクター非営利団体による公開行動と情報による平和維持作戦の育成を特に重視）
- 経済エスピオナージに対する情報作戦と防衛では、25% が政府で 75% が民間セクター（政府は規格を設けて試験や認定試験所の監督を実施できるが、最終的に

[*24] これはスイスのモデルである。スイスではすべての民間通信ノードは訓練をうけた予備軍人が要所に配備されている。

自分の知的財産を守る責任は自分にあるということを民間セクターは認識しなければならない)。

複雑であいまいなことも多い各種の脅威に対する国家安全保障と国防における民間セクターの役割を考えるにあたり、民間セクターにとって機密脅威は行動がとれる脅威ではないということを強調しておくべきだろう。ダニエル・パトリック・モイニハン上院議員らが述べたように、秘密性にはかなりの政治的経済的コストがかかり、その中には、最重要の同盟者——われわれ自身の民間セクター——に対して、脅威の性格や、そうした脅威に対してアメリカを守るために民間が果たすべき役割について話ができないというコストが含まれるのである[*25]。

予算枠内で考える

結果として出てくる予算配分と責任配分は以下の図のようなものになるだろう:

諜報について

諜報は、国防省において伝統的に、後付で考えるものでしかなかった。そしてわれわれは、すさまじく高価な兵器や機動システムを作り続けているのに、戦略的諜報の大枠（購入システムはほんの数カ国に限られ、あるいは作戦地域の機動性制約をまったく考えていない）についてまったく考慮がないし、センサーから射撃手までのアーキテクチャがあるかどうかも、同じく重要な全地球地理空間データ（世界の 90%について適切な解像度のものを我が国は持っていない）も考慮されていない[*26]。

相手のバイトに入り込むよりも
相手の頭に入りこむことのほうが重要である。

[*25] *Cf.* ***SECRECY: Report of the Commission on Protecting and Reducing Government Secrecy*** (Washington, D.C. 3 March 1997).

[*26] 全国地図画像局による公式の公開発表によると、世界の 90%についてはほとんどの軍事作戦調整を行う 1:50,000 レベル (解像度 10 メートル) の地図や画像がない。この時点で、ほとんどの付随作戦が行われる第三世界についての最高の地図は旧ソ連からのもので、第三世界のほとんどを 1:100,000 スケールで等高線つきでカバーし、地図一枚およそ 300 ドルである。商業画像地図は等高線つきで、一平方キロあたり約 6-10 ドルで入手できて、縮尺は 1:50,000 程度。毎年の予算要求は 2.5-5 億ドルにもなるのに、NIMA が商業ソースからの調達分としてもらう予算は年間たった 1000 万ドルである。

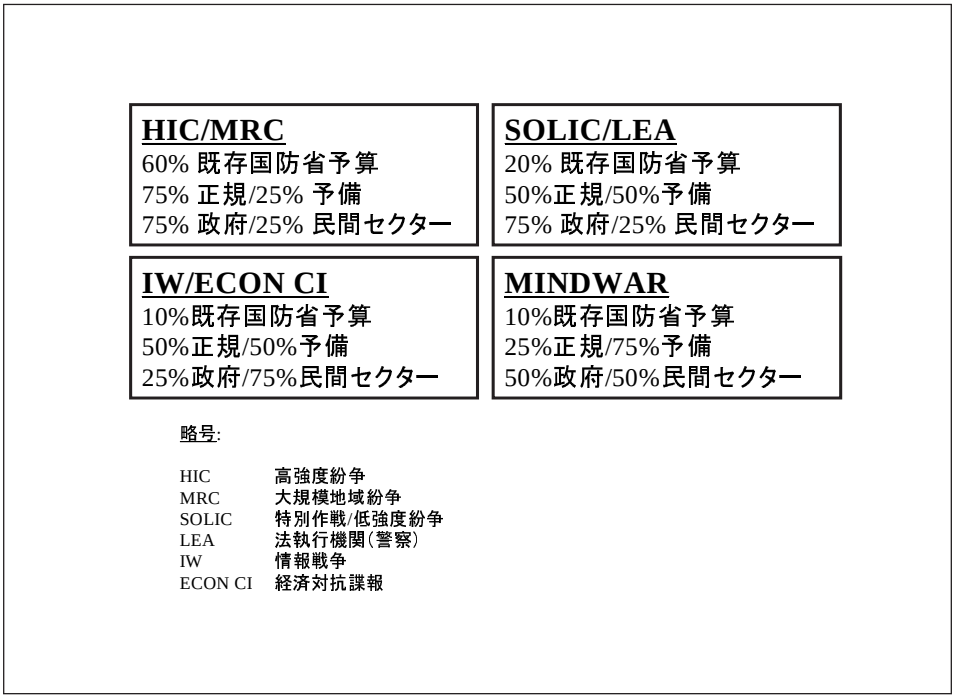

図 6.3: 真に国家的な防衛コミュニティを作る

21 世紀におけるアメリカ合州国の国家安全保障と国家競争力を脅かすあらゆる紛争を避け、解決することの重要な一部は、中央情報局長官 (DCI) に、国家諜報の役割と任務と関連能力を合理化するための緊急に必要とされている権限を与えることである。このコミュニティには、現在は 3 つの重要ながら方向性のまちがった機関がある (国家安全保障局、国家調査局、国家画像地図局)。そのすべてがペンタゴン内部の官僚的な石壁を使って、意味のある監督を避けている。われわれは、集めた信号のうち 6%以下しか解析していないし。集めた機密画像の 10%以下しか処理できていない。機密画像の収集には年間 126 億ドルかけるが、平和維持軍や戦争遂行軍が緊急に必要とする商業画像の購入には年間たった 1000 万ドルしかかけていない。世界のほどんどの地域について、砲火の調整や人命救助に使われる 1:50,000 レベルの地図をまったく持っていないのに、われわれは平然としている。

バランスのとれた国防

国家安全保障委員会 (NSC) はバランスのとれた国防の実現に向けて日々監督を行うべき場所かどうかはわからない。もし大統領が補佐委員会（Deputies Committee）の任務を見直して拡大し、検察庁長官と国務長官にかれらが必要とするもっと広い職務権限を与えるのであれば、これはよい解決策だろう。CINCSOC と特別作戦および低強度紛争担当国防補佐官もまた特別な扱いが必要となる。おそらくは SOLIC と国際安全保障局を統合して、新しい平和維持のための国防補佐官（Under Secretary of Defense for Peacekeeping）のもとに置き、そこが補佐委員会の DoD 委員の二人目となればよい。

マネジメント形態はどうであれ、アメリカ議会の助言と同意のもとに、われわれは緊急にこの計画を実施に移す必要がある。今や、検察庁長官と国務長官の、作戦上の権限と支出権限を大幅に増大させて、同時に従来の軍構造をダウンサイズし、同時に SOLIC 能力を倍増させなければならない。

国防長官が DCI の重要な役割を認識し、諜報予算を DCI の卓越した権威のもとで保護しない限り、情報の収集と処理、秘密性と知性、伝統的な従来型の敵への偏執狂じみたこだわりと、戦士区分 4 つのうち 3 つにおいて我々が直面している、もっと細密で——そしてずっと困難な——脅威や機会に対する賢い焦点との間で適正なバランスを保つことはできない。

この再生に予算をつけるだけの能力、規律、資源を持つのは国防省だけである。しかしそのためには国防省は、アメリカの国家安全保障にルネッサンスをもたらすべく、検察庁長官と国務長官および DCI の関与を受け入れ——そして要請しなくてはならない。国防省にこれを強制することはできない。でも国防省がここで主導権をとれば、21 世紀のアメリカの国家安全保障を行いにあたり、現状より遙かに大きな役割を果たすことになる。

第 7 章

オープンソース諜報: 民間セクターと国家安全保障

（前略）国連諜報の発想は、伝統的な原理を根底から覆すものとなる。諜報は、おもに公開手段、つまり対象国や対象団体を脅かさず、国連の正真性や不偏性を低下させない手段によって集められた情報に基くべきである[*1]。

もし 85% が正確で、時間通りで、それを他人と共有できるなら、その情報は多すぎ、遅すぎ、さらに戦場で輸送するのに金庫とセキュリティ担当官 3 人を引きずりまわす必要があるような極秘の暗号化情報の束よりも、わたしにとってはずっと役にたつ[*2]。

概論

国家安全保障政策、調達、作戦運営は、民間セクターから入手できるオープンソース情報（OSINT）の活用によって大いに改善・高度化することができる。冷戦後の政治軍事問題のいくつかの側面は、政策立案者や調達プログラム管理者、作戦司令官の支援にあた

[*1] Hugh Smith, "Intelligence and UN Peacekeeping" ***Survival*** (36/3, Autumn 1994), page 39, 収録、Sir David Ramsbotham, "Analysis and Assessment for Peacekeeping Operations" in Intelligence Analysis and Assessment (Frank Cass, 1996) 内で引用。

[*2] バグダッド上空での先鋒航空部隊を率いた Navy Wing Commander のコメントをパラフレーズ。コメントは著者が国家諜報部門の議長を務めた Technology Initiatives Game 1991 の席上のもの。

り、OSINT のさらなる活用がきわめて有効である：

1. 問題は、低区分国 (per PDD-35) で起こりがちだが、そこではアメリカの機密能力がほとんど適用できないか、存在しない。
2. こうした危機の警告は、機密情報収集を必要としていない。
3. こうした問題の解決はますます国際機関や非伝統的な同盟者に依存する部分が大きくなり、かれらと情報共有をする必要があるのに、これは機密情報源では不可能ではないまでも困難。
4.「情報の爆発」により入手可能な情報量は増えたが、同時に知る必要のあることと、処理できて活用できることの間の新たな「情報ギャップ」が生じつつある。

OSINT は、その他あらゆる諜報源と同じく、単なる情報以上のものである。それはタイムリーな形でオープンソース材料を慎重に選りわけ、選択し、分析して表現するということである。OSINT は 「全情報源」を使う諜報へ有意義な貢献ができるのに、相変わらず諜報コミュニティや政策コミュニティでは軽視され続けている。

きちんと開発実装すれば、国家安全保障意志決定への OSINT 支援プロセスは SI/TK バッファを持ち、完全なセキュリティ保障、著作権遵守への適切な配慮、あらゆる外国語情報源へのアクセスと自動翻訳技術、情報源確認の強力な重視、そして国家安全保障アナリストや行動担当官への支援材料へのフルアクセスを提供するものとなる。

OSINT は二つの形で国家安全保障意志決定者を支援できる。(1) 危機支援、 (2) 実行中の作戦支援である。どちらの場合にも、最高で最も関係あるオープンソースをもとに、確立された国家安全保障意志決定ニーズに対して単なる情報ではなく OSINT で対応する。OSINT は全地球の地理空間データと世界的物流（兵站）情報を含む。

官僚的な誤解はさておき、OSINT は現在の利用者に対してはフリーではなく、また諜報コミュニティによって国家安全保障コミュニティに、正式な形では提供されていない。しかし国家安全保障部局自身による OSINT へのわずかな投資で、現状の機密諜報能力を何倍増もさせられるし、同時に政策立案者や調達責任者や戦闘員たちに対し、総合的な諜報支援を改善することもできる。

国家安全保障とオープンソース諜報

諜報サポートに対する要求――特に機密情報収集能力の焦点がしぼられず、作戦予算が事前に配分されていない優先度の低い諸国での諜報要求――の増大に直面して、アメリカ軍は商業画像の独自の価値を発見し、EAGLE VISION と JOINT VISION を開発した。商業画像は、国家安全保障政策立案者や調達プログラム管理者、作戦司令官らを支援できる、オープンソースのめざましい広がりのごく一部でしかない。本章は、アメリカの国家安全保障コミュニティが、オープンソース諜報（OSINT）をアメリカ国内や海外を問わず、国家コミュニティのあらゆる要素に供給するための作戦コンセプトを開発するよう提案するものである。

OSINT は国家安全保障の作戦支援にまさしくふさわしいものである。OSINT は合法的で倫理的な手段によって入手された情報や技能にのみ依存しているからである。これによって OSINT は、議会や外国の同盟パートナーや民間機関など、通常は機密情報閲覧許可の得られない組織と共同作業をする際に、より大きな効用や柔軟性を提供してくれる。その理由は主に 4 つある:

第一に　問題は低区分諸国（PDD-35 の定義による）――たとえばハイチやソマリア――で生じることが多く、これらの国に対しアメリカは全体としての関心も非常に低く、国としての情報収集リソースが役に立つ情報を提供してくれる見込みはほとんどないし、それが危機の端緒の時点ともなればなおさらである。これはまた、分析技能が削減されて、高区分諸国内や、困難な標的における需要に応える部門にまわされた地域でもある。現在の CIA 長官自身が述べたように、諜報コミュニティは困難な標的をカバーしつつ、同時にグローバルなカバレッジを提供することはできない。

第二に　こうした問題へとつながる兆候は、冷戦時代とはちがって、高度の機密情報に依存してはいない。こうした状況の多く――ソマリアの物理状況、ハイチの軍事政権の存在、ボスニアに関するミロセビッチの初期の意思表明、ザイールのゴマへの難民流入――は非機密情報源から明らかだった。

第三に　こうした課題ではアメリカの伝統的な同盟国や諜報パートナーの境界を超えた、もっと広い国際機関や外交・軍事的同盟への依存が強調された。広範なパートナーと

情報共有をするニーズがますます高まる以上、これはあまり大量の機密情報を簡単に使える状況ではない。

第四に「情報爆発」のおかげで入手可能な情報は増えたが、同時に知る必要のあることと、処理できて活用できることの間の新たな「情報ギャップ」が生じつつある。諜報の生産者も消費者も、玉石混淆の情報の洪水にあっており、そのどちらも「情報のかけら」を選り分け、蒸留し、まとめ、視覚化し、消化する技能を欠いている。

OSINT は、国家安全保障（NS）コミュニティにとって有用な情報を、危機の発生と同時に相当部分提供できるという優位性を持つ。また、独立して意志決定者に情報提供ができて、DCI と CIA が自分の優先事項やニーズを処理するのを待つ必要がないのも有利である。そして、政治・軍事パートナーや同盟勢力で秘密閲覧許可を持たない組織と、日々の作戦の中で共有できて使いやすいという点でも有利である。

OSINT の特徴——諜報であって情報に非ず

OSINT は、非機密情報としても知られるし、ビジネス界では「意志決定支援」や「ビジネス諜報」としても知られているが、これはオープンソース情報 (OSIF) とちがうものであることには注意が必要である。OSIF は、民間セクターが実施する OSINT プロセスや、アメリカの諜報コミュニティが実施する全情報源プロセスの支援において入手される。OSIF は、処理を行って検討するための大量のマルチメディア、多言語情報 から成る。OSINT はこれとはまったくちがい、世界最高水準の人間による専門技能を、統合化された人間・技術プロセスと統合して「時間通りに必要十分なだけの」諜報——特定の意志決定を支援するために処理された情報——を提供する。OSINT プロセスは、以下の 4 つのカギとなる要素を持つ:

1. **発見。**「だれが知っているかを知る」ことと「どこを見ればいいか知る」ことがグローバル OSINT プロセスの核心である。これは専門技能と保存知識の分散センターを活用する。NS に役立つ OSINT を作成するための情報の 80%はオンラインにはなく、英語ではなく、アメリカ国内では入手できない。
2. **峻別。**よい情報源と悪い情報源、古い情報源と最新の情報源、関連のあるものとないもの、そしてコスト効率の高いところとコスト的に見合わないところの慎重

な峻別が、OSINT プロセスのユニークな価値の一部である。

3. **蒸留。**OSINT プロセスが付加する最も重要な価値は蒸留である、これにより最終的な OSINT 報告は、一段落や一ページにおさまるくらいになれるし、意志決定者に対して目下検討中の意志決定に関連する集合的英知のエッセンスを伝えることができる。OSINT プロセスは、第一次のエシュロン分析のアウトソース化を許し、また世界最高級の技能がインハウスのアナリストやその NS 顧客に活用されることを可能にする。
4. **配布・伝達。**世界最高の諜報であっても、それがタイムリーに、インハウスのシステムと互換性のあるメディアで、しかるべきセキュリティ上の配慮と、わかりやすい形式で顧客に配布伝達されなければ役に立たない。

つまり OSINT は、知識豊かな専門家によって正しく体系的に実施されれば、意志決定者たちが利用できるその他あらゆる諜報源に負けず劣らず厳密で、タイムリーで、的を射たものになる。

OSINT は機密の「全情報源」分析の代用にはならない。しかしながら「全情報源」ということばが何らかの価値を持つためには、必要かつ適切な場所で OSINT を含む必要がある。OSINT はしばしば、ルーチン時に入手できる唯一の諜報であり、国家諜報コミュニティや政策立案者たちが、危機によって要求されるカバレッジ増大を実現すべく動いている時に必要となる第一段知識群となる。OSINT は以下のような場面で不可欠な要素と広く認められている：

1. **とっかかり。** 最高の経験を積んだ諜報アナリストなら、意図や新兵器システム、生じつつある危機において、とっかかりの情報源としてオープンソースがいかに重要な役割を果たすか知っている。
2. **文脈。** 特に低区分国や、アメリカ政府にとって歴史的関心の限られた、特殊分野の課題領域などで、ある状況を急いで評価するための技能や歴史的知識は、別のところの予算で蓄積された何十年もの知識から引き出せて、「必要なだけ間に合うように」活用できる。
3. **収集管理。** 機密情報収集管理に責任を持つ人々にとって、がっちりした OSINT 基盤は不可欠である。これは消費する側の期間内でも、生産する側の部門でも言

える。なぜならそれは「難しいブツ」の機密部分に集中できるようにしてくれるからだ。

4. **カバー。** 機密諜報が存在する場合にでも、OSINT は情報源や手法を保護しつつ、同時に本質的な洞察や重要な発見事項を同盟パートナーやマスコミ、国民に伝えるのに使える。

OSINT の中身

オープンソースのよりよい利用における最大の障害はアクセスではない。アクセスはだれにでも無料か低価格で可能だ。問題はむしろ認知である。経験を積んだ国家安全保障専門家にありがちな二大誤解は、オープンソースなんて「新聞の切り抜き集でしかない」（ある諜報コミュニティ高官のせりふ）というものと、「それはインターネットのことだ」（一般高官のせりふ）というものだ。

一方では、国家安全保障コミュニティもアメリカの諜報コミュニティも、民間セクターで提供されているものをすべてきちんと整理したことはないし、どちらも「十分使えるだけの」オープンソース、ソフトウェア、サービスの複雑なミックスを同定し、評価して活用するための、信頼できる基盤は持っていない。同時に、情報生産コミュニティ側も情報消費コミュニティ側も、アメリカの諜報コミュニティがもはや重要情報の唯一の供給源ではないし、オープンソース情報の最高の出所でもないという事実を受け入れることに対して抵抗がある。

情報源. 代表的な情報源としては、現状認識に関わるところ (e.g. Individual Inc.); 現状のコンテンツ (e.g. ISI CC Online); 専門家ディレクトリ (e.g. Gale Research, TELTECH); 会議の講演録 (e.g. 大英図書館, CISTI); 商業オンライン仲介業 (e.g. DIALOG, STN); リスク評価報告 (e.g. Forecast International, Political Risk); 地図や地形図 (e.g. 1:100,000 縮尺の等高線つきロシア軍事地図が East View Publications から入手可能); 商業画像 (e.g. SPOT 衛星画像, Radarsat, Autometric).

ソフトウェア. OSINT プロバイダがオフサイトで統合でき、クライアントがインターネットツールなど新しいテクノロジーを買わないで住むような代表的市

販ソフト (e.g.Copernic.com や Net Reality); データ入力ツール (e.g. Vista, BBN); データ取得ツール (e.g. RetrievalWare, Calspan); 自動抽象化ツール (e.g. DR-LINK); 自動翻訳 (e.g. SYSTRAN); データマイニングと視覚化 (e.g i2, PATHFINDER); DTP や通信ツール (各種); 電子セキュリティツール (e.g. SSI, IBM Cryptolopes, その他多数が登場中).

サービス. 民間セクターからの代表的サービスは、オンライン検索と取得 (e.g. NERAC, テーマと外国語専門家は Burwell 情報ブローカー全世界ディレクトリに掲載); メディアモニタリング (e.g. BBC, FBIS via NTIS); ドキュメント入手 (e.g. ISI Genuine 文書); 人間抽象化 (e.g. NFAIS メンバー); 電話アンケート (e.g. Risa Sacks Associates); 私立探偵 (e.g. IGI, Kroll, Parvus, Pinkerton, INTELYNX); 市場調査 (e.g. SIS, Fuld, Kirk Tyson); 戦略的予測 (e.g. Oxford Analytica).

この見本一覧は表面をかすったにすぎず、意志決定者に対して OSINT プロバイダが急速に拡大し変化が多く、きわめて不安定なオープンソース世界を追いかけるにあたって自分たちの投資を文書化できることを確認する重要性を示すものである。

諜報の消費者と生産者の要件への対応に適用できる、オープンソース、ソフトウェア、サービスの多様性の記述以外には、アメリカ諜報コミュニティ内部ですぐに入手可能な非機密データリソースとの区別、政府のその他部門で入手できる非機密データ、国内で入手できる非機密データ（たとえば大学、情報ブローカー、企業、メディア、その他情報活動などの民間セクター)、そしてもっと大きなグローバル情報コミュニティ内部で入手できるデータとの区別がある。各諜報生産者と消費者が、この大きな知識領域の「地図」を持って、重要なオープンソース情報や諜報を発見、識別、蒸留、咀嚼できるための戦略を持つことが重要である。

OSINT の仕組み

OSINT プロバイダは、政府と親和性のあるセキュリティと、民間セクターの熟知するオープンソース著作権、外国語能力や情報源確認問題の最適な組み合わせを実現しなくてはならない。

セキュリティ.　OSINT プロバイダの主要職員は、SI/TK 閲覧許可を持ち、また必要に応じて区画化された各種のクリアランス資格も持てる必要がある。個別情報源は SI/TK, 最高機密、機密事項などの閲覧許可を持つ——あるいはまったく閲覧許可を持たない——そしてこの認定は、言語や対象テーマの認定についても同じように扱うことができる。OSINT プロバイダは多くの顧客にサービスを提供し、国家安全保障顧客に対しては銀行が最高のプライベート口座に提供するような匿名性と慎重さを提供しなくてはならない。OSINT プロバイダは建物内に機密区画化情報設備 (SCIF) を持ち、必要に応じて Intel-Link と STU-III 接続性を持つべきである。要件プロセスで完全に閲覧許可を持った職員を使い、インハウス職員と、顧客の正体について明かされておらずまた秘密保護契約のもとで働いている下請け職員とのバランスをとることで、OSINT プロバイダは完全に顧客の利害を守ることができる。特定の要件を満たすために専門家を捜すときでも、OSINT プロバイダはその専門家に要件を明かしたりしてはならず、顧客がその専門家の技能について経歴書を確認して、その特定要件用にその専門家の雇用を承認した場合でなければ、その専門家と契約してはならない。

著作権.　OSINT プロバイダは、以下の二通りの組み合わせで著作権を処理すべきである。一つは完全準拠。OSINT プロバイダは、顧客の正体や関心を明かすことなく、エージェントとして著作権クリアリングハウスに支払いを行うか、合法的かつ倫理的な方法でコピーを入手する。もう一つはもっと一般的な著作権回避の形で、主要なアイデアやデータポイントを、出所を完全に明らかにしつつ抽出することである。OSINT プロバイダは、著作権を避けるために文書を機密化したり、その他文書の扱いを制限するような事態を避けるべきである。顧客は法的にも倫理的にも最高の基準に基づくものを受け取り、そして OSINT プロバイダから著作権については訴追免除を受けるべきである。

外国語.　中核マネジメントチームに話す言語以外では、OSINT プロバイダの外国語へのアプローチは、その秘密情報閲覧許可へのアプローチと同じであるべきだ。***Burwell Worldwide Directory of Information Brokers*** がその刊行物に、外国語と外国データベース技能の索引を追加するべきだと主張したのは弊社 OSS Inc. の提案であるモンテレー国際調査研究所などの多くの場所では、アラ

ビア語、ロシア語、ベトナム語、韓国語など多くの言語を母語並みに使える卒業生を活用している。少数の限られた技術企業は、高度な外国語ブラウジングとデータ抽出技術を提供しており、ロシア語、中国語、日本語、アラビア語、フランス語、ドイツ語、タイ語、スペイン語への適用例がすでに開発されている。他の言語についてもすぐに開発可能となっている。

情報源の確認. 軍事専門家が通常心配する情報源の確認、報告の正真性、そしてオープンソース諜報報告が使うプロセスの信頼性は、特筆に値する。

1. OSINT プロバイダは、従来通りの諜報コミュニティ分析プロセスにおける規律を採用すべきである。つまり、すべての出所がはっきり明確に、その権威、最新性、安心レベルについて評価されるべきである。特に OSINT プロバイダは、インターネットや商業オンライン、オフライン、個人作成の出所からくる材料に伴う個人的、文化的、政治的その他のバイアスについて注意すべきである。
2. 真の OSINT プロバイダは、オープンソース諜報を発見、蒸留、峻別、配布するのが仕事である。**オープンソース情報は時間を浪費するが、オープンソース諜報は時間を稼いでくれる！** 真の OSINT プロバイダが提供できる最大の価値は、第一次エシュロン技術処理（重複削除、重みづけ、グループ分け、集約）と、情報を知的に評価、峻別、蒸留できる専門家による第一次エシュロン人間分析の部分にある。**実用的な用語で言えば、これはつまり忙殺されている全ソースアナリストや意志決定者は、オープンソース情報に溺れなくてすむということだ。真の *OSINT* プロバイダは、主にその内容についての専門家と、付随的にテクノロジーを使った複雑なフィルタリングメカニズムを提供するからだ。**
3. 同時に OSINT プロバイダは、全ソースアナリストや政策立案者たちが希望次第でもとの出所ドキュメントに「戻る」ことができるような成果品を提供すべきである。たとえば質問が提示されて OSINT プロバイダが一段落の回答を提出したら、その一段落の回答の下には、希望に応じて HTML か紙文書として専門家報告や商業オンライン文書、インターネット検索結果、口頭質問での会話のメモが、アナリストや政策立案者が提出を希望した場合には

ついているべきである。

4. 真の OSINT プロバイダは 顧客のための「信頼されたエージェント」として機能すべく努力しなければならない。そして「だれが知っているかを知る」「どこを見ればいいかを知る」ことに専門特化し、さらに情報源の付加価値のある評価と一次エシュロン分析、つまりオープンソースを全ソースアナリストのために前処理することに専門特化すべきである。使われたすべての情報源は明記されて、チェック可能にしておくべきである。

全ソースアクセス. OSINT プロバイダは支援業務である。オープンソース諜報の供給パイプとしては機能できるが、いかなる場合にも OSINT プロバイダがインハウスの司書や全ソースアナリスト、作戦担当官などの役目を負ってはならない。最初のうちは、新しい顧客とその職員が、OSINT プロバイダの能力の幅と品質になじむまで、たぶん報告の元になった情報源までさかのぼることが多いだろう。やがて、プロセスの価値と信頼性が証明されると、支援を受けたアナリストや政策立案者は *OSINT* **プロバイダが最高に簡潔な回答を、最短時間で、最低コストで提供してくれる——そして目下の問題に答えることに専念して、アナリストを玉石混淆のナマ情報の洪水で悩ませない**——ということにますます依存し、信頼を置くようになるだろう。

国家安全保障への具体的な OSINT 支援

国家安全保障の運営における OSINT 支援には二通りの道がある:

危機支援. 危機支援においては急速支援によって多様な民間セクター情報源やサービスをあたり、政策立案者や司令官に、手早いがそこそこ包括的な諜報を提供できる。人的評価、意図の推定、急速対応征空力などの物流（兵站）評価などを提供できる。

日常運営. 日常的には、政策立案者や調達責任者、司令官は定期的な状況認識報告を受け取ったり、必要に応じた QuickSearch サービスを受けたり、必要に応じて専門家や戦略予測支援にアクセスできる。こうした支援は特定の問題領域や特定の技術、システム対抗手段やベンダーをカバーするよう特化することもできる。

危機支援の例として、以下に諜報に関する Aspin/Brown 委員会の要求により「ブルンディ訓練」で実際に OSS Inc. が用意した対応一覧である。要件は、1995 年 8 月 3 日木曜 1700 に公示された。民間セクター能力に対する要求は 1995 年 8 月 4 日金曜 1500 に出された。要求された材料はすべて委員会事務所に 1997 年 8 月 7 日 1000 に提出された[*3]。

1. **戦略的方向性**. Oxford Analytica は、世界銀行や世界各国首相のために 2 年にわたり作成された 2 ページの評価文書集を提供。
2. **学術専門家**. The Institute of Scientific Information and citation analysis を使うことで、即時解説に使える最高の専門家が同定された。こうした個人は、その国の政府高官や企業重役を含む一生にわたるコンタクトの世界的ネットワークを持っている。
3. **現地ジャーナリスト**. LEXIS-NEXIS により、最近現地にいた、関連人物や状況を身をもって熟知している各国のジャーナリストが同定された。こうした人々は、知っていることの 10%以下しか刊行せず、カントリーチームにとってきわめて関心のある人物、物流状況、汚職などカギとなる要因について最新事情を知っている。
4. **紛争の地理状況**. イギリスの Jane's Information Group は、非常に正確で使いやすい各部族の勢力地図と、各部族の 1 ページにまとめた戦闘履歴、さらに過去 2 年にわたりブルンディ状況について ***Jane's*** に掲載された全記事について、それぞれ一段落でまとめたものを提供。
5. **軍事地図**. East View Publications は、旧ソ連が作成した即時入手可能な縮尺 1:100,000 の等高線つき地図の一覧を提供。これはきわめて重要である。アメリカは低区分国の 90%について、縮尺 1:250,000 以下では地図を作っていないから

[*3] この訓練は Preparing for the 21st Century: An Appraisal of U.S. Intelligence (Commission on the Roles and Capabilities of the United States Intelligence Community, 通称 Aspin/Brown 委員会の報告) p.88 に漠然と記述されている。オープンソースに関する諜報に関する委員会の重要な結論二つは、アメリカの諜報コミュニティそのものがオープンソースへのアクセスの点で「きわめて劣悪」で、これが「予算配分の最高優先度」を与えられるべきだということ、そして——特に軍事作戦と関わりのあるところで——諜報消費者は「主に」オープンソースで答えの出るような質問をアメリカ諜報コミュニティに対して出すべきではない、ということだった。将来的には、各諜報消費者は自分なりのオープンソース諜報能力を構築し、民間セクターの回答できない質問だけを秘密諜報収集に問い合わせるべきである。

である。

6. **商業衛星画像**. 最後ながらきわめて重要なものとして SPOT Image Corporation は在庫の中にブルンディ全域の雲のない画像を持っており、すぐに軍事地図や高精度兵器標的パッケージ、航空作戦リハーサルシステムの作成用に提供できることを確認。

日常支援は、政策立案者や調達責任者、司令官からの各種の反復ニーズに対応するものとなる。各要求はその深みや優先度やニーズのミックスの点で異なるものの、以下の 4 種類の汎用オープンソース諜報サービスが確立されている[*4]:

現状認識.　指定条件にマッチした重要ニュースを毎日一ページにまとめたものを提供する民間サービスはいくつかある。これはインターネットモニタリングサービス（たとえばアンゴラとザイールのニュースグループをチェック）と組み合わせたり、学術雑誌や業界雑誌の「最新目次」モニタと組み合わせられる。これをもとに消費者は全文を入手したり全文ファイルをファイルに落としたりして後で使える——そしてそのすべてを HTML 形式で、テクノロジーを埋め込んだ形で（重複削除、グループ化、重みづけ）提供できるし、また対象テーマの専門家による分析概要と選択的判断を加えることもできる。価値の高い外国語とオフライン情報源もカバーするようなプログラミングもできる。

QuickSearch **ヘルプデスク**.　このサービスで、消費者は追加情報入手のために電話したりファックスしたり電子メールを送ったりすると同時に、既存の基本注文契約書の枠内で、これ以上の費用はかけるなという上限を指定できる。これはよい OSINT 支援のあらゆる側面と同じく、既存の SI/TK 経路を通じて支持・配布可能であり、別個の非機密アーキテクチャや、高価な A-B 多レベルスイッチ補完などへの追加投資は必要ではない。ヘルプデスクは、商業サービスのすべてにアクセスでき（どの国際サービスを使えばいいかと、高度な検索技能により無駄

[*4] この証明済みの諜報プロセスを非機密情報に適用するための現実的かつ統合的な考え方を開発したのは OSS ビジネス運営部門の副部門長 Jan Herring 氏である。Herring 氏は、 アメリカ諜報コミュニティで傑出したキャリアを積み、最後に国家諜報科学技術担当官として 1988 年に任を終えた。その後アメリカビジネス諜報コミュニティを創設し、Motorola, Ford, Phillips Petroleum, NutraSweet, General Dynamics, Southwestern Bell, Monsanto 各社のビジネス諜報部隊創設を指揮した——すべて合法的で倫理的な情報に基づくが、諜報収集管理と分析プロセスを非機密情報に適用したのである。

な検索コストを削減できるのが付加価値)、また国際的な灰色文献情報源をすべてアクセスできる。この発想は単一の情報ブローカーに依存するのではなく、特定の地理領域や機能領域に特化した仲介業者を同定して活用できるよう最適化されているのだということは強調しておくべきだろう。こうした仲介業者は情報源や検索方針について何十年にもわたる知識を持っており、これはアメリカ政府内で複製できないのものである。

需要に応じた専門家. フルサービスの OSINT プロバイダは、どんな分野についてであっても、世界最高クラスの専門家を同定して活用するきわめて効率よいプロセスを提供しなくてはならない。このプロセスは精選された情報仲介者、たとえば Oxford Analytica (政治経済分野では最高) の活用と、独自の引用分析や、独自の（あるいはもっと優れたプロバイダの）オープンソース諜報専門家の国際ネットワーク利用とを組み合わせるべきである。最終的には、ものの数日で最高の専門家が同定され、それが国内の各種情報源や未刊行材料などへの直接アクセスの助けできわめて情報豊かな分析を信頼できる形で生産でき、それが問題に答えなくては成らない。

戦略的な予測. 戦略的予測への正しいアプローチは、自動化された引用分析と、自動化された内容分析と、専門家判断の選択的な活用を組み合わせたものである。この組み合わせは、通常の「beltway bandit」アプローチの 1/10 のコストで価値の高い成果をもたらすし、時間も数ヶ月や丸一年ではなく、一週間から 10 日ですむ。

なぜオープンソース諜報にお金を出すか?

OSINT の性質のため、多くの人はなぜそれにお金を出さなければならないのかを尋ねる。というのも、これらの情報は公開されているのではないのか？ というわけだ。OSINT への比較的少額の出費を正当化する重要な理由がいくつかある:

1. **”オープンソース”は”無料”とはちがう。** OSINT 作成のためのオープンソース情報収集、選り分け、評価をだれが行おうと——部外者だろうとインハウスのアナリストだろうと、そこには必ず時間やオンラインデータベースへのアクセスな

どでどうしてもコストがかかる。いくつかの情報源は確かに「無料」かもしれないが、偏向していたり、不正確だったり、古かったり、政策立案者固有のニーズとはずれていたりするだろう。オープンソース諜報の選り分け、選択、分析、提示こそが大きな付加価値をもたらすのであり、しかも最高の情報源は無料ではない。

2. **OSINT は諜報コミュニティの継子である。** 現状のやり方では、アナリストはもっぱら時間が許せば OSINT を独自に実施することになっている。つまり新聞や雑誌を読み、FBIS をチェックし、たまに会議などに出るわけだ。でもこのいずれも、あらゆる機密情報源をきちんと掌握して必要な分析を生産するついでに行われるものでしかない。最終的な結果としては、必要な OSINT は完全に無視されないまでも軽視されてしまう。「全ソース」という表現にいささかでも意味があるなら、それは OSINT を含まなくてはならない。だが OSINT がそれなりの貢献をするためには、他の収集方式（衛星画像、信号分析など）と同じく真剣な扱いが必要であり、独自のリソースを与えられるべきである。OSINT と他の分野との大きなちがいは、OSINT リソースのすべてではないにせよ、ほとんどは民間に任せたほうが効率がよい、ということだ。OSINT は「諜報の民営化」ということではない。むしろ生まれつつある民間セクター技能を育成し、OSINT 支援を機密分野にそれぞれにもたらしつつ（公開 HUMINT、商業衛星画像、公開放送や刊行物モニタリング）、同時にエシュロンの第一次歴史的・文脈的分析を全ソースアナリストと作戦担当官に提供することなのである。
3. **諜報コミュニティは OSINT を提供していない。**上記の問題は国家安全保障分野での諜報消費者に限られたものではない。それは諜報コミュニティ全般に広まった問題である。我が国の国家安全保障意志決定者は、実質的に、二倍の損害を被っていることになる。全体として OSINT に与えられている軽視と、それ以前にある、CIA とホワイトハウスだけが最高の諜報リソースを持っているという主張による損害である。民間セクターからの OSINT サービスは、諜報コミュニティが機密情報収集と生産を最適化できるようにしてくれるが、諜報コミュニティは諜報消費者の必要とする OSINT の支払いをしてくれるものと期待されるべきではない。諜報に関する委員会はこの点についてきわめて明確だった。

「もっぱら」オープンソースを通じて答えられる諜報ニーズは、その消費者の責任であり、諜報コミュニティの責任ではない。

4. **OSINT は諜報を何倍にも活用してコストを節約する。**もし OSINT が体系的に、しかるべき管理と焦点を持って導入されれば、国家安全保障上の意志決定者が求める任務や質問のかなりの部分に対応できるようになる。これは、ずっと高価な機密諜報リソースを相当解放して、もっとそれが適正を持つ方向に適用できるようにしてくれる。機密手段が、OSINT によってもっと効率よくすばやく回答できるような質問に対応するために使われないから、これは究極的にはコスト削減になる。さらに OSINT をもっと自由に使える能力が高まれば、時間もコストも節約になる一方で、国家安全保障の政策オプションや調達効率、運営効率も大幅に拡大する。
5. **OSINT はリソースを何倍にも活用し、公共的な価値を持つ。**多言語マルチメディアオープンソースやサービスの幅は、その範囲や信頼性で実に多様であるコストも低く、真に専門的な OSINT の試みは国家安全保障コミュニティにとって、少なくとも二流の情報源に対して予算や内部人件費を費やす無駄を省かせてくれるし、また政策立案者や調達責任者、司令官への情報の質を上げることもできる。

提言

コミュニティ全体として OSINT に対する国家安全保障上のニーズを検討する、政策と調達、運営上の集約点の創設を提言したい。これは軍と戦域司令双方における監督とプログラム立案権限をも含む。この集約点は、国家安全保障諜報要件を検討する。その要件は、合同諜報センターでサポートされている主要司令からの要件も含む。そしてその要件のうち、効果で任務化の難しい機密システムよりも OSINT で対応したほうがいいものを同定する。そして国防省の総予算のうち、0.5%を OSINT 用に確保するプロセスを開始する。

われわれは国家安全保障活動への OSINT 支援について完全なコンセプトをできるだけ速やかに作り上げ、できれば現在の法制サイクルに間に合うようにして、国家安全保障活

動の認可と予算確保に影響を与えられるようにすべきである。

われわれは主要な国家安全保障消費コミュニティ――政策立案者、調達責任者、作戦司令――のそれぞれにとって、範囲、タイムリーさ、情報源の信頼性などの重要な諜報要件を明らかにして、そしてその要件を慎重に構築されて正当化された、国家安全保障上の OSINT ニーズに対応するための運営コンセプトや提案プログラムへと翻訳すべきである――これは、軍の広域監視ニーズを満足させる既存商業画像、1:50,000 の戦闘図面、高精度兵器誘導、航空作戦リハーサル画像との関連で最も明らかかつ有益である。

オープンソース諜報支援は、以下の二つの条件が満たされたときに最高の役目を果たす:

オープンソースのオプションに関するアナリストと作戦担当官訓練. 諜報に関する委員会が報告内で触れたように、全ソースアナリストたちのオープンソースへのアクセス能力は「きわめて劣悪」である。アナリストたちはオープンソースから何が得られるについてあまりに無知であり、したがってアナリストたちが、オープンソースを利用した全ソース意志決定に参加を求められる前に、オープンソースの選択肢について訓練を受ければ、支援プロセスは大幅に向上する。そうすれば全ソースアナリストは、ずっと効率よく自分のニーズを指定して成果物を理解できるようになる。同じことが、民間セクター OSINT プロバイダと直接やりとりをしたり、指令系統に対して提出する全ソース要件を作成する作戦担当官についても言える。

最高の柔軟性. アナリストや作戦担当官のニーズはほとんど予想がつかないし、だれかに漠然としたサービスパッケージや、あるいはプロフィール一つに検索 10 件といった概要メニューを押しつけることさえ役にたたない。各アナリストや作戦担当官は、自分独自のニーズを指定して、自分独自のオープンソース諜報支援を受けられるべきである (もちろんコストのガイドラインと上司の承認のもとでである。これにより目標とプログラム予算上のガイドラインが同時に満たされることが保証される)。

したがって国家安全保障上の作戦コンセプトは、OSINT 訓練をすべての民間・訓練研修プログラムに含めるようにすべきである。特に調達責任者、司令官とそれぞれのスタッフに対し。電子的にアクセス可能な自習材料、使いやすいハンドブック、サービスや情報

源についてのオンライン一覧、機動訓練チームなどを作って、新任、中級、上級レベルで勢いある継続的な訓練を提供できる。

予算配分の概略

国防省予算の 1%以下（およそ 27 億ドル）で、オープンソース諜報と、民間通信とコンピュータサービスプロバイダとのやりとりを可能にする電子セキュリティに対する国家安全保障のニーズが、どちらも完全に満足させられる。本章はオープンソース諜報支援の問題にしぼって、年額 15 億ドルの予算を提案する（電子セキュリティと対抗諜報プログラムで大いに必要とされる改革にそれで 12 億ドルが残る）。この 15 億ドルで、説明はされたが予算のついていない、地図や外国地域調査、重要な技術の未来など民間セクター内部で解決できる重要な情報に関する要素についてのニーズを満たすことができる。

アメリカの外国諜報プログラムの 85%をコントロールするのは国防長官なので（諜報関連委員会によれば 86%、HPSCI IC21 報告によれば 80%「以上」）国防長官は 15 億ドルを振り替えることでプログラム全体を大幅に加速できる。2001 年時点では、手始めに 2.5 億ドルの予算付け替えをすればいい。

完全に稼働する状態になったら、15 億ドルの国家オープンソースプログラム (OSIP) は国家安全保障上の戦術地図ニーズ、同盟組織や非常時作戦への OSINT 支援、多くの大使館や、特に低区分諸国における国家安全保障上の公開情報収集を補完し、カギとなる政策立案者や調達責任者や司令官に対して直接 OSINT 支援を提供する強固なプログラムを用意できる。

（単位：億ドル）

年	2001	2002	2003	2004	2005	2006
予算額	2.5	5.0	7.5	10	12.5	15.0

表 7.1: オープンソース諜報のための予算支出案

この新しい能力は、DIA の既存の全ソース諜報責任を複製するものでもないし、DIA からその責任を取り除くものでもないことは強調しておこう。それどころかこのプログラムは、軍のすべての諜報消費者に対して大きな援助を直接提供するものであり、同時に DIA がその限られたリソースを「むずかしいこと」に向けて最適化できるようにするもの

オープンソース諜報能力の説明	年間費用（億ドル）
地図化、標的設定、作戦リハーサル用商業画像	2.5
各 CINC とサービスセンター用 JOINT VISION 地上局およびその追跡オールソース調達 (10 @ 単価$5M)	0.5
NATO/PfP, UN, およびその場に応じた同盟 OSINT 支援	1.0
NS OSINT 区分創設 (JCS, CINC, サービス, 15 @ 単価 $10M)	1.5
NS 全体の OSINT 訓練プログラム	0.25
インターネット育成/スポンサーシッププログラム	0.25
各大使館の OSINT アナリスト、合法的かつ倫理的に地域知識を購入する予算を持つ (100 @ 単価$500,000)	0.5
戦略的予測の OSINT 支援 (10,000 @ 単価$25,000)	2.5
需要に応じた専門家 (25,000 人日 @ $6,000)	1.5
QuickSearch 調査 (300,000 クエリー @ 単価$1000)	3.0
統合現況認識プロフィール (50,000 @ 単価$2,500)	1.25
トラブル発生時/危機生起時支援 (10 @ 単価$2.5M)	0.25
総計	15.0

表 7.2: OSINT 用年間予算 15 億ドルの詳細支出内訳

である。

コミュニティオープンソースプログラムは、外国諜報プログラム（NFIP）が予算の 1%をオープンソースに費やし、それが全ソースからの諜報成果物の 40%をもたらしていると述べて記録に残っている。

オープンソースへの投資を NFIP の 1% から 6% に増大させる国家安全保障イニシアチブは、国防諜報生産や国防政策、調達、戦争遂行にあたり大幅に有効なインパクトをもたらす。

もっと詳細に検討したものとして、以下に代表的 OSINT 機会と、その最終的な予算づけの時点での年間コストを表 7.2に手短にまとめた:

こうした数字はあくまで例示にすぎない。世界にはおよそ 10 万台の SI/TK ワークステーションがあり、そして少なくともそれと同数のアナリストや現場担当官がいて「必要

なだけ間に合うような」OSINT 支援を必要としている。繰り返して強調するが、こうしたわずかな予算は、国家安全保障の政策立案者や調達管理者、司令官の総合的諜報を劇的に改善し、そしてこの支援と追加予算は既存の国防諜報局と国防技術情報センター予算とは別に積み増す形で必要となるものである。

最後に

OSINT プロセスについて認識しておくべきなのは、それが諜報収集と生産者の「常備軍」に伴うオーバーヘッドコストや能力の衰退のほとんどを大幅に削減してくれるということだ（これは第二区分の民間セクター官僚機構が維持しているものも含む)。これは、最高の専門家を見つけ（必要に応じた国籍や秘密閲覧許可や外国語能力を持つ)、かれらの知識や情報源を活用することで実現される——そうした知識や情報源は何十年にもわたり別のだれかが予算をかけてきたもので、顧客に対しては短期利用の分だけの少ない費用で提供できる。この OSINT 基盤により、非常に有用で非常に効果で、活用の難しい機密情報収集能力を開放して最高に困難な諜報課題に振り向けることができるし、OSINT から得られたもっと充実した理解による文脈においてそれを理解することができるのである。

第 8 章

関連情報とは: 生じつつある革命

次の情報革命はもうとっくに生じつつある。が、それは情報科学者や情報重役、情報産業一般が探しているところでは起きていない。それはテクノロジーや機械、技術、ソフトや速度の革命ではない。それは概念上の革命なのである。いまのところ、*50* 年にわたり、情報革命は *IT* の「*T*」が中心だった。次の情報革命はこう尋ねる：情報の意味とは何で、その目的は何だろう？　そしてこれは情報を使って何をするか、情報で何をするかという仕事の再定義に急速につながり、さらにはそうした仕事を行う機関の再定義にもつながっている。（中略）われわれはすでに、トップマネジメント向けの有効な情報システムを開発するための時期（中略）作業を識別して定義できる。それは外部に焦点をあわせた情報の収集と整理である。

ピーター・ドラッカー[*1]

既存のドクトリンは、情報優位性を成功の主要要素として認識している。情報優位性は情報作戦（敵の情報に影響を与えつつ、自分の情報は保護するための積極的手段)、関連情報、情報システムで構成される。ドクトリン上の「情報集約（information fusion)」の定義は、この 3 能力のどれか一つだけでは指揮官として情報を集約する必要性を満足できないということを反映したものだが、ドクトリン上の「情報収集」や「情報要件」の定義は、国際組織・非政府組織から入手した情報の価値は認識しているものの、商業ベースの有料サービスの存在は認識していない。諜報ドクトリンは、 オープンソース諜報を諜報

[*1] "The Next Information Revolution", ***Forbes ASAP*** (24 August 1998), page 46.

の 7 種類の一つに含めてはいるが[*2]、有料商業オープンソースの性格や価値は認識していない。本章は必要だが存在していない情報収集、共有、分析能力を手強するための、既存ドクトリンの拡張を提案するものである。

今日の意志決定者は、大統領や国防長官からもっとも下位の司令官にいたるまで、すべての関連情報を集めるための、的をしぼった情報収集能力を欠いており、また秘密情報と非機密情報を集約して、蒸留された信頼できるタイミング良い「諜報」にするための信頼性ある「全ソース」分析システムを持っていない[*3]。すべての意志決定者にとって、現在の職員プロセスはほぼ完全にカウンターパートの官僚機構や国際機関、独自の目的を持った民間組織からの「無料」インプットにほぼ完全に依存している。同時に、機密または制約つきの情報流は、しばしばしっかりした職員の検討も経ず、非機密公式外部情報とも統合されずに、直接意志決定者に提供される。機能的には、今日の職員プロセスは、個別の国際組織や非政府組織から系統的に情報を得たり、外部情報源から独自情報入手を管理するための知識も予算も欠いている。この両方の制約のさらに上位にあるのは、選別し集約され分析された「全ソース」意志決定支援を提供できる、トップレベルの関連情報分析スタッフがいないということである。

生じつつある革命は、民間セクターの有料サービス情報プロバイダと、諜報コミュニティおよび作戦運営コミュニティ双方との関係の性格を変えつつあると同時に、作戦運営コミュニティ内で暗黙に保持されていた、全ソース情報収集と全ソース情報生産の両方を直接管理するという責任の放棄を、作戦運営コミュニティに要求するようになっている。

問題の概要

問題は、情報優位性を確保するための、われわれの現在の考え方やドクトリンから始まる。図 8.1に、Joint Vision 2010 で採用された、目下の 21 世紀アプローチを示す。これ

[*2] 「主要諜報源は 7 種類ある：画像諜報、人間諜報、信号諜報、計測と署名による諜報、オープンソース諜報、技術諜報、対抗諜報である」***Joint Publication 2-0***, page 24.

[*3] 伝統的に「諜報」というのは、必ず機密扱いの情報だと理解されてきたが、これは誤りである。ナマの印刷物、信号や画像はデータである。そのデータを汎用性のある産物として汎用的に配布されるようまとめたものが情報である。***New York Times*** 紙や、現在「諜報」と呼ばれているもののほとんどは、実は非機密・機密の情報である。諜報は、ある特定の質問に答えるために、意図的に発見され、峻別され、蒸留されて、意志決定者に伝達された情報である。ほとんどの諜報は、機密ではない。

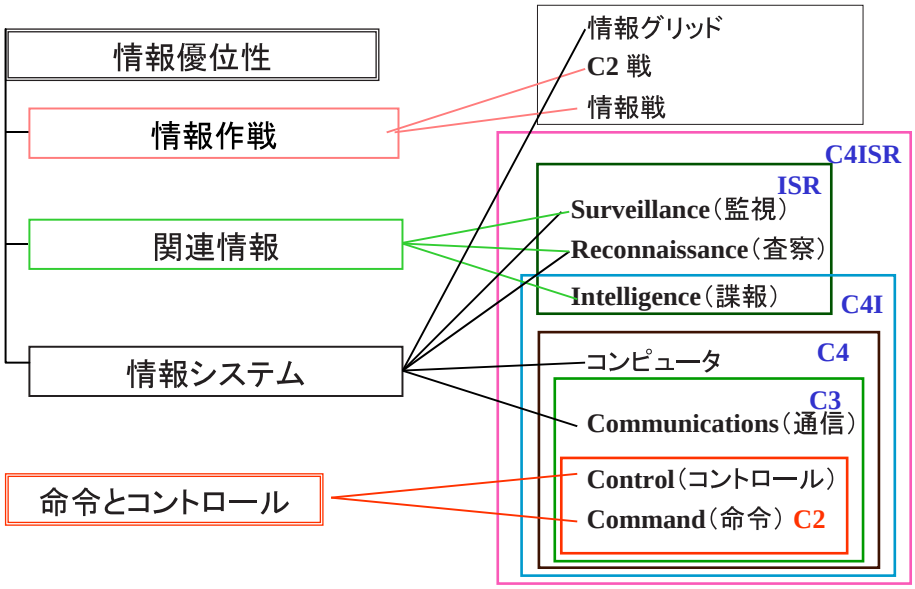

図 8.1: DoD/USG の情報に関する考え方とドクトリン

は国防省の見方ではあるが、アメリカ政府全体としての情報取得に関する方針を代弁するものでもある。

この構図に欠けているのは、外部情報共有の基準、アメリカ製アーキテクチャ外部の情報源についての基準、情報から意味を引き出すための不可欠な機能に対する高次での不可欠な強調である。特に懸念されるのが、すべての関連情報が政府所有の監視、査察、諜報資産からもたらされるというドクトリン上の想定である。

情報優位性の実体的（内容的）な面では、基本的に 4 つの大きなギャップが存在する。これはドクトリン上、関連情報として知られる。これらのギャップは、全ソースからの情報の収集、共有、分析に関わっている。情報は伝統的な機密諜報源からだけでなく、情報のオープンソース（たとえば民間セクター）からもくるし、制限付き情報源（たとえば国際組織やカウンターパート組織）からもくる。

こうしたギャップを解決して情報収集、共有、分析における運営上のコントロールを再掌握すれば、戦略や脅威削減、ネット評価、軍構造と運用上の即応性での立場は大幅に改善される[*4]。

[*4] 情報次官が必要だとさえ言えるだろう。その次官は情報運営、関連情報（機密、非機密問わず）、情報シ

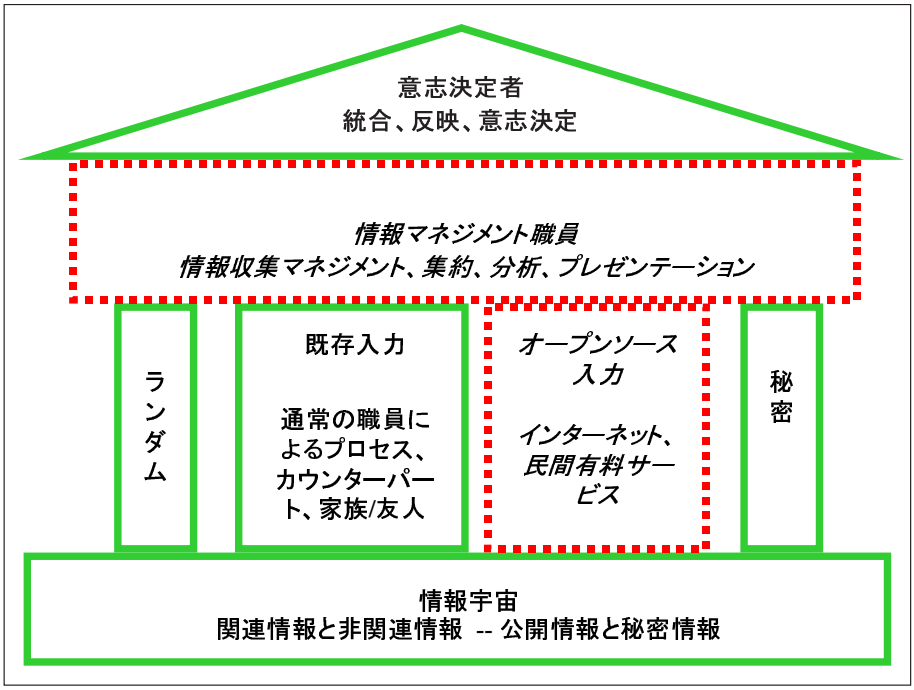

図 8.2: 関連情報の要素

図 8.2は現状を表した図である[*5]。ランダムな情報というのは、スタッフによる取捨選択や意志決定者の組織範囲外での取捨選択なしで、意志決定者に直接到達する情報すべてを指す。既存入力は、現在の「無料」ソースからの標準情報フィードを指す。秘密チャンネルは、秘密か「部内限」の情報を指す。

今日の通常入力は以下の点が欠けている:

ステムに関する、政策と調達上の監督責任を負う。これはわたし独自の発想ではない——これが最後に真剣に検討されたのは、The Honorable Dwayne Andrews が Assistant Secretary for Command, Control, Communications and Intelligence (C3I) として在職中のことだった。今回の提案でユニークな部分で本稿を通じて想定されているのは、省の情報技術を推進力として強調し、外部情報のソースとして諜報だけを想定するような C3I システムから緊急に離れる必要性である。かわりに必要なのは、意志決定者（部隊司令官から大統領まで）の関連情報ニーズに焦点をあわせ、主要ソリューションが外部の情報源からの購入と活用であって、内部の情報アーキテクチャへの投資は最小限に抑えるような次官である。

[*5] この図は Col Earl Madison III (現在は Joint Chiefs of Staff [J-8] に参加) による原図をもとに、欠けている機能要素として著者と LtCol Ian Wing (オーストラリア、国防軍主任フェロー) が概念化したものを追加している。「情報時代」にあって、商業有料サービスプロバイダや、敵意がないとは言えない国際組織を含む外部組織からの関連情報調達のための、ドクトリンや組織的財政的なリソースが欠け続けていることは、共同ドクトリンの中の唯一最大の危険な欠陥である。

1. 広範な国際機関や非政府組織、および外国での作戦に関連する国内および相手国政府との、系統だった、信頼できて透明性のある（公開されて疑問の余地のない）情報共有;
2. 民間セクターの商業衛星画像や、関連した処理・分析有料オープンソース。

同時に、既存のスタッフによるプロセスは、情報が完全にすべての任務領域と完全に対応するように情報収集をマネジメントする能力がない:

1. 要件を格付けして、要求を他組織から公然と集めた情報や、民間セクターオープンソース研究プロバイダへの外注、そして隠密機密情報収集サービスへの依託へと振り分ける能力;
2. 機密情報を含め、全ソースからの情報流を統合し、蒸留されて一貫性のある要約を意志決定者に提供できるトップレベルの関連情報分析スタッフ

以上 4 つの欠陥は、情報優位性を達成したければ、関連情報の収集、共有、分析をどうするかという点で、ドクトリン上の変更が必要だと言うことを示している。こうした技能の提供は、アメリカの諜報コミュニティや現場スタッフに移譲できない、司令部門の責任である。

本章の焦点は関連情報であり、情報システムや情報運営ではない。関連情報は、エンドユーザを優先しつつ、どんなナマ情報源が内部のみならず外部にあるかを念頭においた、グローバル情報マネジメントアプローチが必要だと言うことは特筆に値しよう[*6]。

[*6] もと国防情報部長だった Paul Strassmann は、著書 ***The Politics of Information Management: Policy Guidelines*** (Information Economics Press, 1995) の中で、適切な情報システム開発と維持についてのドクトリン、財源、政治上の非常に便利なガイドを提出している。特に 401 ページの C4I の役割、技術調達を政策ニーズより下に置くという 429 ページの「主犯」格の教訓、447 ページの命令とコントロール上の要件、あるいは 当時は国防副長官だった Dwayne Andrews からの要求に対してコリン・パウエル将軍が開発した未来など。提言は、マネジメント方針と技術方針だけを取り上げて、データは「所与である」と想定している。もとの文書には、内部と外部のデータの融合（アクション 40)、商業通信（アクション 76)、外部との相互運用性（アクション 78)、各レベルでの情報集約のあいまい性解決（アクション 106)、身近で作った情報と移植情報を置き換えるための再デザイン（アクション 111）などについての通り一遍の言及はあるものの、エンドユーザの質問（「この丘の向こうには何があるの？」）を商業衛星画像など現実世界の情報源と実際に結びつけることについて、何の言及もない。Strassmann 氏がきわめて有能な形で先導した Corporate Information Management は、組織の一部が入力した情報を扱っている。1992 年初期、Strassmann 氏の刊行作品のほとんどを読了してから、著者はグローバル情報マネジメントの概念を開発し、どんな個人や組織が一回だけ入力したデータでもグローバルにアクセスができるようなグローバル C4I2(information and intelligence) アーキテクチャへの移行を明確に意

諜報に関する Aspin/Brown 委員会の報告, ***Preparing for the 21st Century: An Appraisal of U.S. Intelligence***[*7]からの以下の引用は特に鋭い:

> **本委員会は、一般公開された情報源を使ってすぐに実現できるような分析依頼については、諜報機関はこれに答えるべきではないと信じる…**

メッセージははっきりしている。政策立案者、司令官、調達責任者は、オープンソース情報の収集、処理、分析にあたっては自前でやるしかない。諜報の利用者は、自分の非秘密情報源がどれほど優秀なものか、関連情報の収集や共有、分析 がどれほど優秀であってほしいか、自分で決めなくてはならない。今日のドクトリンや政策、予算配分は、公開外部情報の入手には対応してくれない。

出現しつつあるソリューション

関連情報の収集、共有、分析のドクトリンを拡張するためのモデルは、国際機関や NGO、NPO や一般企業も採用できるものである——ただし秘密諜報収集の隠密面は除く。一言でわれわれは、意志決定サポート分析の第三の波に突入しようとしているのだ。

第一の波は、第二次世界大戦中に出現したもので、オペレーションズリサーチ (OR) と呼ばれる。これは分析の農業期、高技能略奪期、「データマイニング/ピンポイント攻撃期」と言える。第二の波は、第二次世界大戦後に登場したもので、「全ソース」分析として知られ、諜報コミュニティに預けられた。これは分析の産業モデルまたは「工場」モデルである。

第三の波は、アメリカ副大統領の支持を受けてたったいま台頭しつつあり、また国連によっても国連自身の ReliefWeb を補うものとして受け入れられた、グローバル災害情報ネットワーク (GDIN); アメリカ太平洋司令部 (USPACOM) 仮想情報センター (VIC); アメリカ大西洋司令部 (USACOM) 未来共同情報環境 (FCIE); アメリカ特殊作戦司令部の (USSOCOM) 「白騎士」幹部用運営概念（既存の黒騎士に対するものとして）; そして

図している。配布伝達の側面は、Strassmann 氏の「生き残れるブラウザ」と小部門レベルで共通性を持っている。アメリカ諜報コミュニティの内部でも、共同作戦軍の中でも、「だれが、なにを、なぜ、いつ、どこで、どうやって」実際に関連情報を入手するかという問題にだれも取り組もうとしない。

[*7] (1 March 1996), page 17.

オーストラリアの、国家オープンソース諜報ネットワークを構築して軍、法執行、企業、交易情報収集分析能力を結ぼうというイニシアチブなどの中に登場しつつある

これらの新たなイニシアチブすべては、じきに以前のアプローチ二つの良いとこ取りをして、真の全ソース分析を作戦の戦闘スタッフ/司令官レベルまで引き上げてくれるような、関連情報アプローチが実現するかもしれないことを示唆している。この上級専門スタッフ分析能力は、既存の全ソース諜報分析や、既存の任務分野専門家の代わりとなるものではない。これは追加の構造は必要としないはずだが、新しい軍の専門職群を作り、全ソース収集管理、軍民情報共有、全ソース集約で等分するといいかもしれない。また選ばれた諜報、ゲーム、運営アナリストの統合にもメリットがあるかもしれない。

こうした関連情報分析の新興の第三の波を育成する過程で、政策、司令、調達指導者たちは、既存情報優位性慣行に四番目の実体的拡張を創設するよう検討する必要がある。:

第一に　スタッフ内部で民間セクターから有料ベースで入手できるものには何があるのかについての知識を、必要な財源やセキュリティプロトコルや契約管理スキルとあわせて開発し、オープンソースやサービスを最大限に活用できるようにする必要がある。多くの政府機関は、情報も諜報も「無料」のものだという考えに慣れているので、これは関連情報用にリソースをどう確保するかという点で大きな変化を必要とする。

第二に　個別スタッフを通じた直接のオープンソース調達はコスト効率が悪いため、統合情報収集マネジメント能力を開発する必要がある。これは全スタッフに対応して、特に諜報コミュニティに無視されるのに慣れてしまっているスタッフ（たとえば物流（兵站））に対応できるようにする。この情報収集マネジメントプロセスは、情報収集要件を内部スタッフ部門（たとえばインターネット活用の特別部門、商業オンラインサーチャーに支援された司令部図書室）や、民間セクターの外部能力（たとえば地上査察、航空写真、外国放送の写しと翻訳)、あるいは機密情報収集なら諜報コミュニティに割り振るようにする。

第三に　国際赤十字委員会 (ICRC) などの国際組織から、「地上」でのオープンソース情報収集方法と、参加者に危険を及ぼさずいかなる形でも情報共有プロセスの正真性を侵害しないような形で情報共有を行うための手法をどうやって制度化すればいいかを学ぶべきである。

…国連諜報の発想は、伝統的な原理を根底から覆すものとなる。諜報は、おもに

公開手段、つまり対象国や対象団体を脅かさず、国連の正真性や不偏性を低下させない手段によって集められた情報に基くべきである[*8]。

ほとんどの政府機関は訓練を受けたリエゾン部門がないし、国際機関と情報共有するための、外部のウェブベースのネットワークにすぐにアクセスがないため、オープンソース諜報への移行は予算配分の見直しと、新しいプロトコルの開発を必要とする。米軍の民間事象専門家たちは、伝統的な諜報収集に伴う汚点（定期的な軍のパトロールですら）を避けることを誇りにしており、公開情報収集や情報共有に関する独自の文化を開発している。かれらの考え方やドクトリンを、GDIN 内の国際機関のものと融合させるためにはさらに作業が必要である。新しい運用指向の考え方やドクトリン、組織表や機器を用意して、複雑な平和維持と災害救援環境において、外部情報源を活用しなければならない。こうした変化は新しい構造は必要としないが、すべての部門に新しい態度はまちがいなく必要となる。[*9]

第四に（そして一番むずかしい部分かもしれない)、意志決定者たちは、いかなる特定のスタッフ機能（たとえば諜報）にも埋もれてしまわないような、統合関連情報マネジメント能力を確立する必要が緊急にあるのだという考え方を理解しなくてはならない。一部の全ソース諜報アナリストや、一部のオペレーションズリサーチアナリストによく見られる、経験を積んだ分析は、スタッフ長や副官・副長官に直接報告をするようにしなくてはならない。こうしたスタッフは、三つの主要情報流を完全に統合できなくてはならない：機密または内部限の情報流、オープンソースまたは商業情報流。そして既存の、無料でカウンターパートや各種外部組織から得た情報を伝達したりフィルタリングしたりするスタッフからの情報流である。この関連情報マネジメントプロセスへの移行は、指令系統とスタッフのドクトリン、そして対応する組織表や関連研修プログラムへの変更を必要とする。こうしたプロセスはまた、情報システムを自分のニーズに従わせる必要がある。今日のように、データは入手できて、「相互運用性」こそが主要な問題だという想定は捨てなくてはならない。

[*8] Hugh Smith, "Intelligence and UN Peacekeeping" Survival (36/3, Autumn 1994), p. 39。

[*9] 積極的情報作戦の最先端は、第一歩兵部隊の司令将軍によってボスニアで実践されたもので、これは Garry J. Beavers and Stephen W. Shanahan, "Operationalizing IO in Bosnia-Herzegovina" (Alan D. Campen and Douglas H. Dearth, contributing editors, ***CYBERWAR 2.0: Myths, Mysteries and Realities*** (AFCEA Press, 1998), pp. 267-275）に記述されている。

近年、関連情報の収集、共有、分析の実体面で、有益な構築物が登場してきた。こうした構築物から、全ソース情報収集、共有、分析について新しい汎用アプローチを確立できるかもしれない。このアプローチは以下のようなものを提供してほしい：

1. 情報を、複雑な広がりを持つ国際組織や NGO と共有する能力。共有される情報が、適切な配慮を持って扱われて、諜報や隠密行動目的に濫用されることは絶対にないという保証を与えるようなネットワークとプロトコルを使う。**これは必ず双方向チャンネルでなくてはならない。**
2. 民間セクターに存在する相当量のアクセスや技能やテクノロジーを活用する能力。ただしそのための人員、研修、インハウスの技術設置のために投資はしないこと。
3. 蒸留情報と、応用分析を、意志決定ピラミッドのてっぺんで入手する能力。ばらばらの機能や情報源からのパイプラインごとに、分析がばらばらに行われるのに依存したり、あるいは焦点の狭すぎる機密分析が、もっと断片化した任務領域でのスタッフ分析をはぐらかすようなことがないようにすること。

実装上の問題

現実的な実装上の問題はいくつかあって、ここで議論しておくのがいいだろう。

第一に　諜報に関する Aspin/Brown 委員会が見極めたように、アメリカの諜報コミュニティはオープンソース情報収集、共有、分析が政府省庁や機関に成り代わって行われるべき場所ではない[*10]。機密情報収集、共有、分析は適正な形で制約を伴っており、このためアメリカ諜報コミュニティは——やりたくとも——オープンソース活用や国際情報共有の焦点にはなれないのである。ドクトリンを更新して、諜報に関する Aspin/Brown 委員会の結論を反映させ、指揮官やそのスタッフに、関連情報収集、共有、分析のための情報マネジメント能力を提供すべきである。

第二に　オープンソース情報の収集、共有、分析の仕事は、仮に財源がすぐに確保されたとしても、既存の運営組織のいずれも有効に実施できない。これは司書に任せてあと

[*10] 前出の註 7 参照。

放っておけばいいような昨日ではない。司書もソリューションの一部ではあるが、ごく一部でしかない。オープンソース情報の収集、共有、分析における内部の有効性は、最低でも要件分析、情報収集管理、インターネット収集、商業オンライン袖手、主要リサーチ調整、外部サービス契約とインハウス品質管理、プレゼンテーション管理のための専門職員を必要とする（全ソース運用の観点から）[*11]。

第三に　これは商業オープンソースセクターの特に強い点だが、作戦分析や諜報分析は伝統的な、命令だけとか戦闘だけとか、不安定な状況の個別部分だけに集中する傾向を避ける必要がある。広範な関連情報マネジメントアプローチにより、情報が政治・法的、社会・経済的、イデオロギー・文化的、技術・人口的、自然。地理的な分野から収集され、共有されて分析されるようにしなくてはならない。歴史的、文脈的な「ツボ」が完全に活用されるには、この方法しかない。

第四に　政府は車輪を発明し直すような試みは避けて、出来合いの市販品を検討しなくてはならない。近年登場した最も重要なツールの区分は、共同作業を可能にするものと、地理空間情報を扱うものである。どちらも関連情報の分野と関係が深い。政府は「知識マネジメント[*12]」ソリューションの採用だけに己を制限しないよう注意することが大事である。これらは内部データに対する技術的アプローチに限られ、外部情報や人間コミュニケーションと関わる重要な課題に取り組んでいないからだ。

第五に　一貫性のある有効な関連情報能力のうち、有料サービス部分をサポートするために予算を配分する必要がある。一般に、そうした予算は、内部能力の育成とアウトソースとの間で等分すべきである[*13]。

第六　オープンソース諜報収集は、関心の対象についてのヒントを漏らすことでアメリカの国家利害を損なってはならない。運用セキュリティはすべての収集、共有、分析活

[*11] 詳細の議論については以下を参照：”Concept for Creating a ’Bare Bones’ Capability for Open Source Support to Defense Intelligence Analysts,” http://www.oss.net/DIAReport.

[*12] 現在では「データマイニング」や「データウェアハウス」という用語の代わりに「知識マネジメント」というはやり言葉が使われる。「知識マネジメント」に関する文献を検討すると、その焦点は外部情報や、内外統合情報よりは、内部情報だけにある。この用語はまたもっと大きなネットワーク要件の、人間的側面や非公式コミュニケーションの側面を捕らえ損ねている。

[*13] 国防省レベルの予算は、第 7 章の結論部分で提示されている。1999 年 2 月 25 日に、新規組織のオープンソース諜報部隊のための取り置き予算を検討しはじめていた特別作戦司令に対して CINC レベルの予算として年額 1500 万ドルが提言され、その後ワシントン地域の諜報官僚組織が 1992 年以来回避し続けてきた、運営関連の課題に取り組むために組織された CINC OSINT 作業部会に対して与えられた。

動における不可分な要素でなくてはならない。技術面では、匿名インターネット検索アクセス、ファイアーウォール保護と非常に強力で絶えず更新される抗ウィルス手段は、外部情報環境とやりとりをする全部門に不可欠になる。だが各部門は自衛すると同時に、民間セクターの知的財産権は尊重しなくては成らない。著作権遵守のための手段を見つける必要がある。特にオープンソース材料が、非機密諜報成果物に導入されて、同盟パートナーや民間パートナーに配布されるのであれば。

結論

以上をすべてまとめると、以下の要点が指摘できる:

1. 関連情報には内容に関わる 4 つの要素があるが、これは既存の考え方やドクトリン、組織表、予算リソース管理には反映されていない:
   (a) 関連情報の全ソースに発注管理
   (b) 国際組織など外部組織が公然と集めた情報を活用するネットワーク
   (c) 任務支援に重要な商業有料サービスのオープンソースやサービスを活用するドクトリンと予算
   (d) 司令レベルでの情報集約と分析能力
2. アメリカ諜報コミュニティはこうした 4 つの欠陥を解決する立場にはいない——それは司令官や機関長の責任である。
3. まともな形で統合すれば、汎用グローバル情報知識運用ネットワークの創造に貢献できるような現実の出現しつつある構築物は多数存在する。
4. 民間セクターは政府に提供できるものがたくさんある。単に共同作業ツールや商業衛星画像や地理空間データの収集と処理にとどまらず、オープンソース諜報を集めて処理したり、組織的諜報を構築するための先進的な考え方やツールなども含まれる。
5. この関連情報能力は、民間セクターからしか得られない現実世界の情報源やサービスを抜きにしては、孤立して存在はできない。
6. この関連情報能力は、国際機関や NGO、企業、メディアや学界からしか得られない現実世界の情報源や洞察を抜きにしては、孤立して存在はできない——アー

キテクチャはグローバルでオープンでなくてはならない。

7. この関連情報能力にはお金がかかるが、どんな組織でも総予算の 1%以上にはならない。
8. 汎用ソリューションはいま入手可能で、安価で、戦略的有効性や脅威削減、ネット評価、軍構造や運用用の即応性の点で大きな見返りをもたらす。

第 9 章

外交官と戦士のためのバーチャル諜報

人間の行いの方向性となると、各種の大学、美しいガウンを着た各種のすてきで洗練された人々、各種の目に見える人知と英知の総体は、人間の行いに対しては、たとえば頑固な新聞オーナーや、無節操な出資者集団や、強情な少数派指導者よりずっと影響力が小さい。

現在の世界における知識の構築と配布は、非常に非効率であり、われわれがいま検討しているような、先を見据えたような思考家たちは、われわれの知性の発展にとって最も希望が持てるのは、むしろ知識の収集、インデックス化、まとめ、リリースのための新たな世界機関を作る方向性ではないかと認識しだしている……。[*1]

はじめに

分散情報に特徴づけられ、ほとんどの技能が民間セクターにあるこの時代にあって、「中央情報」という考え方自体が自己撞着を起こしており、それが秘密にこだわり続けているのは、国防にとっても地球の平和にとっても障害である。根底にある平和と反映への脅威――原因の原因――は権力を持った政策立案者と、知識を持った民間セクター専門家や参加者との間の溝が開き続けていることである。このギャップを埋めるには、機密情報だけ

[*1] H. G. Wells, World Brain (Adamantine, 1994), page 109, 120.

でも、情報技術だけでもダメだ――が、両方あわせれば、そしてそれが、接続性だけでなく内容に焦点をあてた、政策立案者が民間セクターで入手可能な技能を活用できるようにする、もっと大きな情報戦略の中で管理されれば、有意義な貢献が可能になる。つまりわれわれは、統治に情報を与えつつ、新種のバーチャル外交「情報平和維持」を実現できるような「バーチャル諜報コミュニティ」を必要としている。情報平和維持は、紛争の回避解決を支援できて、上手なバーチャル外交の考え方と技術的、実際的な基盤を表している――バーチャル諜報こそまさにバーチャル外交そのものであり、またバーチャル戦でもある。

本章は、「バーチャル諜報」と「情報平和維持」の考え方を示す。第一部では、紛争というものの性格を分析問題として論じる――何を知るべきで、どうやって知るべきか、ということだ。第二部は、現在開発されつつあり、各国政府や企業が導入している情報技術の希望と危険性を検討する――なぜわれわれが思考のかわりに技術を導入しているか、さらにはいかに技術が志向を助けてくれて、外部技能へのアクセスを可能にしてくれるかを見る。最後に第三部は、主に技能を持った民間セクターコミュニティから成る「情報群島」について論じ、「情報平和維持」の理論を定義づけ、「バーチャル諜報コミュニティ」創設のための具体戦略の概略を述べる。これは行政に知識を与えつつ、「情報平和維持」作戦――民間セクターからの分散技能を援用しつつ情報技術を利用する――を実行できる。本章は結論として、外交官と戦士の両方にとっての「中核技能」は情報のマネジメントであり、しかもその内容――それを諜報として発見、峻別、蒸留、配布伝達すること――であると唱える。ここから出てくるのは、外交官や戦士たちは、国家情報戦略を国家権力の一要素として発展させる主導権を握るべきだということと、「情報平和維持」の技法を学ぶべきだと言うことだ。指揮官や諜報専門家にとっての含意はもっと深刻なものだ。新しい芸を覚えなければ、自分の限界に応じて予算の取り分を失うという見通しに直面するしかない、ということである。

第 I 部: 何を、いかにして知るべきか？

政策立案者は、自分の日々のスケジュールに直結した諜報支援システムを必要としている。それは十分なだけの方法を間に合うように提供し、機密部分は最低レベルにして、必

要に応じて民間セクター専門家に直接アクセスを可能にするようなシステムでなくてはならない。このシステムはしっかりと、完全な 1:50,000 縮尺レベルの全世界的地理空間データと、可能性があるか進行中の紛争について、文化、技術、地理的な側面を含めた、多次元的な評価の全容と戦略的な概要を政策立案者に提供しなくてはならない。ときにはこのシステムは、民間、軍、法執行機関および産業指導者たちの持つ情報を完全に統合しなくてはならない。そして、平和時にも戦争時にも、国内から国際的な位置へと移行できる、シームレスなアーキテクチャを提供しなくてはならない。なによりもこのシステムは、政策立案者が起こりつつある脅威に対して何の準備がなくても対応できるようにし、民間セクター技能をリアルタイムで活用できるようにしなくてはならない。

非機密諜報. 諜報とは、特定の政策立案者の、ある特定時点、特定場所でのニーズに合わせて見つけられ、峻別され、蒸留されて配布された情報である。諜報はほとんどの場合機密ではなく、その効用は守秘レベルが上がるにつれて劇的に低下する[*2]。今日のグローバル環境では、共有できて、隠密手段に頼ることで諜報のスポンサーたちの政治的立場を危うくしない諜報はきわめて重要である[*3]。

アイデア: すべての「諜報」報告に対して、同一文書内で各種の機密レベルを設定することを義務づけてはどうか。各段落ごとに、非機密からはじまって機密レベルを明記させて、第一次顧客と第二次顧客を電話番号つきで脚注に記述し、その報告を作成

[*2] これは一般論である。本章の初期バージョンの査読者が指摘したように、第二次世界大戦中の ULTRA の記録は、ある主の制限つき諜報には価値があることをはっきり示している。著者の各種分野にわたる経験では、確かに少数の（ごく少数の）信号や人間諜報作戦では、ごく少数の意志決定者だけに対する通信を通じた行動から多大な価値が直接的に引き出される。でも全体としては、重要な質問に対する的を射た答（または予想外の重要な計画や意図）という意味での「諜報」は、その諜報の内容——メッセージ——がそれを知る必要があるのに秘密社会に加入していない人々と共有したいのを機密区分が妨害しないような場合にずっと価値を増すことがほとんどだ。

[*3] 「もし 85%が正確で、時間通りで、それを他人と共有できるなら、その情報は多すぎ、遅すぎ、さらに戦場で輸送するのに金庫とセキュリティ担当官 3 人を引きずりまわす必要があるような極秘の暗号化情報の束よりも、わたしにとってはずっと役にたつ」。バグダッド上空飛行を率いた Navy Wing Commander が、1991 年に著者が National Intelligence Cell の議長を務めた Technology Initiatives Game で行ったコメントのパラフレーズ。Sir David Ramsbotham, "Analysis and Assessment for Peacekeeping Operations" ***Intelligence Analysis and Assessment*** (Frank Cass, 1996) 所収, なかでも特にかれが引用している Hugh Smith, "Intelligence and UN Peacekeeping" ***Survival*** (36/3, Autumn 1994), p. 39 所収を参照のこと。そこにはこうある：「（前略）国連諜報の発想は、伝統的な原理を根底から覆すものとなる。諜報は、おもに公開手段、つまり対象国や対象団体を脅かさず、国連の正真性や不偏性を低下させない手段によって集められた情報に基くべきである」

する際に利用したオープンソースや専門家を、機密ソースとあわせて詳細に記述させる。顧客に対し、その報告を実際に読んだかどうかをリアルタイムで記述する電子的な手法と、報告にリアルタイムで成績をつける電子的な手法（機密レベルごとに）を提供する。

必要十分なだけ. 政策立案者は、すべてのニュアンスを理解できそうなのは自分の知性だけだと思っているときでも、大量の情報を咀嚼する時間も意志もない。政策立案者を支援する優れたアナリストはかれらの信頼と理解を獲得して、政策立案者が付加価値情報（つまり政策立案者がすでに持っていなかった洞察）のエッセンスを把握し、追加で詳細や関連分析方向の追求が必要ならそれをアナリストに指示できるだけの「必要十分なだけ」の諜報を提供する。

アイデア：諜報が Web 状アプリケーション経由で提供されることを義務づける。最初は一段落の記述で提供され、政策立案者は必要に応じて、それを一ページあるいはもっと長い文書として展開したり、オリジナルの出所にまでさかのぼれる。これは、単に諜報成果物を右から左へ電子媒体に変換するだけの”Intel-Link”の発想とはまったく別物である。このアイデアはまた、もととなる文書を大量にデジタル化する必要を伴うので、基本的なマルチメディア・多言語ナマ情報源に対して機関をまたがるアクセスを促進する。このアイデアは、紙ベースの成果物を必要とする多くの政策立案者 のために、生産プロセスを自動化して詳細度別に 4 段階の成果物が提要されるようにできる。

ジャストインタイムで。 12 ヶ月の研究計画や、18 ヶ月の編集サイクルのおかげで、ほとんどの「諜報」（実は機密情報以上のものではない）は政策立案者の日々のニーズとは無縁になってしまっている。政策立案者は、自分がまさにその日行う意志決定（これは他の人々の長期的な追求につながる意志決定も含む）に関係ある諜報が必要である[*4]。

[*4] Executive Director of the Coalition for Networked Information の Mr. Paul Evan Peters は、おそらくもともと物流（兵站）用語だったこのファッショナブルな用語を情報のネットワーク化用のグローバルネットワークにきちんと適用した人物である。1994 年に International Document Acquisition conference で講演したかれは、各人が手を伸ばして必要なものを「ジャストインタイム」でずばり入手できるなら、大量の文書を中央で保管するのは無意味だと述べている。著者としてはこれに二点付け加えたい。まず必要なモノでオンライン化されているのは 10%にすぎないが、残りの 90%にアクセスできる

アイデア：政策立案者が希望すればだが（一部のオペレータは、秘密へのこだわりの点でスパイよりひどい）、政策立案者の日々の業務アジェンダがそれを支援するアナリスト全員に電子的に提供されるようにして、それを常に最新に保ち、諜報支援を提供するための電子「ホットリンク」として使う。政策立案者が画面で自分の日々のアジェンダを見るとき、そこに要は「諜報がある」ことを示す「アイコン」が表示されて、そこから直接報告の要約パラグラフに飛べて、それをページに展開し、そしてさらにはそのベースとなる文書や短いビデオへと飛べるようにする。

直接アクセス. 21 世紀には名人級アナリストの「技能のツボ」はホットな問題を持った政策立案者を、世界クラスの専門家（ふつうは民間セクターにいる）と直接引き合わせることだ。その専門家はその場で新しい知識を作り出せて、ものの数分で「核心に迫って」政策立案者に対し、抱えている問題の厳密なニュアンスにマッチした見識ある判断をリアルタイムで提供する[*5]。

アイデア：セキュリティ技術を含むウェブ技術を使って、「バーチャル諜報コミュニティ」名鑑を確立し、それを科学情報研究所と OSS に常時更新させて、あらゆるアナリストはおろか、政策立案者でもすぐにどんな問題領域についても世界クラスの専門家を見つけられるようにする[*6]。

専門家と連絡をとるためにオンライン手段が使えること。そして分散情報のもっともすばらしいところは、オンライン上でそのまま提供されている情報の生産と更新のコストを負担するのはだれか別の人物組織であり、「ジャストインタイム」成果物を生産できる専門性を維持するコストは、すべてのトピックを常時カバーするような中央化されたシンクタンクを維持するコストに比べてごくわずかだ、ということだ。こうした分散専門性は、納税者が負担する「中央諜報」よりずっと最新で、深く、洞察に富み、安上がりである場合が多い。

[*5] このアイデアに対して一番ありがちな反対は、政策立案者自身よりむしろ諜報アナリストたちからくることが多いのだが、自分の組織の利害を明らかにしたり、自分の質問の性質を明らかにすることに対するすさまじい抵抗に根ざしたものである。現実には、「ホットな」イベントのほとんどは、だれにとってもホットである——CNN も、Maryknoll の尼さんもみんな同じ問題をきく。著者の経験ではおおむね、政策立案者は「なんでもいいからこの問題に答がほしいだけ」であり、他人が自分の利害についてなにを憶測しようとまじめには気にしていない。最後に、著者の経験では民間セクター専門家はその定義上からして秘密を守る。かれらは、将来の受注に関わるものとして守秘性の価値を知っているからだ。

[*6] どんな分野でも、世界トップクラスの専門家がだれかを決める方法はいろいろあるが、ダントツで信頼性が高いのは Institute of Scientific Information (ISI) と、そこがまとめるピアレビューつき雑誌への論文発表だけでなく、同業者による引用も入って総合的な影響力や信頼性を証拠づける、国際多言語データベースである。こうした専門家はまた、政府内や非政府機関内にいて成果を発表できない同業者も知っている。

地球地図. 政策立案者とそのカウンターパートやスタッフは、いつの時点でも検討中の地球の部分に関する正確な地図を必要とする。これは意志決定の基盤として不可欠であるばかりでなく、各種の分野からの情報（衛星画像、信号、人間）を集約したり、情報の集約と視覚化を自動化するための基盤としても重要である。これは司令長官やスタッフたちには理解しがたいことらしいが、われわれのだれも世界を正確に漏れなく地図化はできていない。アメリカは 1:50,000 縮尺（解像度 10m に等高線つき）では世界の 10%しか地図化できていないし、そのほとんどが実に古いものばかり[*7]。ソマリアでもブルンディでも、観光地図以外でつかいものになるのは、これまで機密扱いだった、1:100,000 縮尺のソ連軍事地形図で、これは最近になってアメリカ企業の East View Publications から入手できるようになったばかりだ。

アイデア：年間 2.5 億ドルを国務省に確保させて、これで平和維持活動と他の民間機関の EARTHMAP 報告要件を支援させるための、商業衛星画像源や関連処理サービス調達に使う。こうした商業衛星画像源は National Reconnaissance Office からの精密画像か、または携帯 GPS を使った主要な特徴の位置決定による方向修正 (ortho-rectification) を必要とするが、でも民間や平和維持目的の要件に対応した予算となるし、迷惑顔の諜報官僚や国防官僚にねじまげられることもなく、この分野での何十年にもわたる意図的な無活動を解決する役に立つ。

[*7] EARTHMAP 報告は、Undersecretary of State Tim Wirth 他の責任者により 1995 年 10 月に署名発表されたが、多機関にまたがる 80 人による提言を反映したもので、経済や環境面でのイニシアチブを支援するために総合的世界地図化がいかに重要かを提言したものである。残念ながら、アメリカ大統領が経済問題を重視して全米経済評議会を創設し、国務長官（当時 Warren Christopher） が環境問題を国家安全保障の最高の俎上に引き上げたにもかかわらず、アメリカ諜報コミュニティと国防省（まずは Defense Mapping Agency 、続いて National Imagery and Mapping Agency） はいずれも EARTHMAP 報告を黙殺し、平和維持や外交の支援において、非軍事機関が地図を早急に必要としているのに対応を拒否した。かれらはまた、、商業衛星画像ソースからしか入手できないような広域査察に対するアメリカ戦域司令長官からの要求がますます執拗になってきているのに、それも無視し続けている。1999 年 11 月には National Imagery and Mapping Agency がプレスリリースの中で、商業衛星画像の調達に今後 5 年で 1 億ドルを確保すると述べていた。これは実は現状水準が続いているにすぎず、それがますます困った不十分な額でしかないことをあっさり無視している。1996 年に商業衛星画像の調達必要額として設定されたのは、解像度 10 メートルレベルで年額 2.5 億ドルであり、1997 年には、解像度 1 メートルで 5 億ドルとなっている——つまり現在の NIMA プログラムは、必要額の 10%に満たない金額であり、誰が見ても落第点である。この公開議論に基づく必要額推定の出所は、まさにこの同じ機関の副長官だった——これを見ると、NIMA の上級管理陣はてんでバラバラなのか、国防長官事務所内のスタッフ政治のおかげで任務達成を妨害されているのか、その両方だろうと結論せざるを得ない。

	軍	民間	地理
戦略	維持可能性	同盟	位置
作戦	Availability	不安定さ	資源
戦術	信頼性	心理	地勢
技術	殺傷力	インフラ	Atmosphere

表 9.1: 統合諜報分析のコンセプト

戦略的概論. 政策立案者は、作戦を計画・指揮するために戦略的な概論を必要とする。アナリストとその管理者たちは、政策立案者を何千という「最新諜報」更新で溺れさせがちだし、脅威を誇張しがちでもある。これは平和維持環境を考えてすぐに有益な一般化をさせるような、分析のモデルがないためだ。

- 1989 年には Marine Corps Intelligence Center (now Activity, MCIA) が創設されたが、入手可能な CIA と国防諜報局 (DIA) の成果物は、海兵隊にとって一般性のある異議を持つ諜報がまったくないことがわかった[*8]。すべては特定兵器システムや人物、組織、イベント、位置の「スナップショット」（それもほとんどが古びたもの）でしかなかった。
- 統合分析のためのもっと有意義なモデルが開発・試験され、脅威が分析のレベルと、検討対象の軍事能力と作戦地域の民間や地理要因との関係によっても変わってくることがわかった。
- 表 9.1にモデルの概要を示す[*9]。

モデルの有用性を示す二例を挙げる。紛争状況に取り組む政策立案者にとって、この意

[*8] 当時はアメリカ最新の国家諜報生産施設だった同センターの創設特別補佐官兼副長官の座にあった著者による。

[*9] 107 要因（うち 43 が軍、35 が民間、29 が地理）のそれぞれについて、難易度の高、中、低の戦士向け定義を含むモデルの完全なものは、現在ではアメリカ政府職員に対して ***Open Source Intelligence: Professional Handbook 1.1*** (Joint Military Intelligence Training Center, October 1996) の Appendix F-1 として公開されている。著者のモデル（チームで開発）に対する貢献に大きく影響を与えたのは Edward N. Luttwak とその著書 ***STRATEGY: The Logic of War and Peace*** (Harvard, 1987) である。同書でかれは、各種レベルの戦争における兵器システム同士の相互作用を実証してみせた。それぞれは独立しては無関係かもしれないが、残対の一部として考えると大きな意味を持つのである。

義がきわめて重要だからである。

中東の戦車による脅威.　アメリカ政府内の主要諜報機関すべての該当アナリストとテストケースを議論した結果、MCIA はある中東国の戦車による脅威（歴史的には当時アメリカ以外で最強の主戦用戦車だったソ連の T-72 を配備していたために「高」に分類されていた）は、分析のレベルによって大幅に変わることを発見した——**「高」なのは技術レベル（殺傷力）においてだけであった。**

戦術レベル (信頼性)　においては、部隊の訓練が貧弱で、戦車の大半は屋外保管され、また手当たりしだいに各戦車から部品取りを行っているため、脅威は「低」に下がった。

作戦レベル（利用可能性）　においては、国中に分散した戦車の数から、脅威は「中」に上がった。

戦略レベル（維持可能性）　では、各種制約条件のため、この国は戦車による作戦を 2 週間以上維持できないため、脅威はまた「低」に下がった。

MCIA は、民間や地理的要因についての関連情報がなくても、これだけでもこの地域に投入すべき軍の全体構造について意志決定を行う政策立案者や司令官たちの見方にとってはきわめて重要だと考えた。

統合分析.　二番目の例では、あらゆる平和維持状況や関連調達雇用意志決定において民間・地理要因がいかに重要かを示すものである。海兵隊司令官は MCIA に対して、M1A1 戦車の追加調達についての海兵隊の要件を提出するよう要求した。MCIA は外国出撃環境を構成する 69 ヶ国（現在は 80）を検討して、以下の「戦略的概要」を発見した[*10]:

国内視界 (有視界射程距離).　海兵隊環境諸国のうち 91% は、見通し距離が 1,000 メートル以下で、M1A1 はそうした国での作戦にはまったく使えないこと;

[*10] ***Overview of Planning and Programming Factors for Expeditionary Operations in the Third World*** (Marine Corps Combat Development Command, March 1990) は、アメリカ諜報コミュニティ全体として、戦士顧客と緊密な協力関係に基づいて戦略的概論を作り出したという点で、ユニークな初の試みだった。戦士顧客は、検討すべき 69 ヶ国を指定し、かれらが最も関心を持つ軍、民、地理要因を指定し、さらにかれらとして各難易度を高、中、低で分類した。さらに、作業においてはオープンソース情報にだけ頼り、結果は機密扱いにせずに公開した。これは今日、反復的なグローバルカバレッジ調査 ***Expeditionary Factors*** (FOUO/RESTRICTED) として入手できる。

クロスカントリー移動性. 79%の国は、まったくクロスカントリー移動性がない。地勢のため、すべての移動プラットホームは一般道を使わなくてはならない（そのほとんどは、橋梁の荷重限界が 30 トンかそこらで、M1A1 の重量 70 トンは明らかに通れない）;

港湾. 50% - 丸半分 - の国は、アメリカ海軍や Maritime Pre-Positioned Force (MPF) 船舶の使える港湾を持っていない。深度、旋回半径、埠頭やクレーンを持っていない。つまり 70 トンの M1A1 は沖合から、不足がちで不適切な上陸船を使って陸揚げしなくてはならないということだ。

続いて類似の戦略的観察が、航空機についても行われた。この航空機は海兵隊のためにアメリカ海軍が、温暖な (約 65oF)、標準湿度の条件を想定して設計したものだった。

- 海兵隊の航空日は、実は暑く (80oF 以上はざら) きわめて高湿である。つまり、海兵隊航空機は、仕様書での上限値の半分の重さしか運べず、航続距離も半分——高温多湿条件下では、航続距離も積載重量も激しく低下する。それなのに、助言を与える政策立案者や軍司令官たちは、この現実に対処した計画を立て損ね続けてきた。これは非戦闘員引き上げ作戦 (NEO) の場合に特に重要となる。
- その他 MCIA が発見したこととしては:
  - ほとんどのアメリカ大使館は、最適の条件下であっても水深 5 尋のところにいる海軍プラットホームから CH-46 の往復可能距離を遙かに超えたところにある;
  - 第三世界のほとんどの国は、アメリカ海軍標準の 5 インチ砲を、既存の沿岸砲台で撃ち負かせる;
  - 同盟軍たちは世界 90%での作戦用に、デジタル画像も 1:50,000 戦闘用地形図もまったく持っていない[*11]し、浅水部（100 尋以下）の海図についても 200

[*11] この調査が行われてからいままでの 7 年で、この 90% という数字は変わっていない。1996 年 9 月に Defense Mapping Agency (現 National Imagery and Mapping Agency) の公式公開説明で、世界の大部分は 1:1,000,000,000 縮尺では地図化されていてかなりは 1:250,000 縮尺でもカバーされているものの、作戦同盟や砲火支援調整が行われる 1:50,000 縮尺 (解像度 10 メートル) では、世界の 10% しかカバーされておらず、しかもそのデータも古いという事実が述べられた。この具体的な 海兵隊調査では、主に第三世界の興味の高い 69 カ国のうち 22 カ国については 1:50,000 地図は皆無。37 カ国については、港湾と首都の古い 1:50,000 地図があるだけ。そして 10 カ国については古い 1:50,000 地図でカバーされているだけだった。

ship-years 遅れている。

なぜこれがそんなに大切か？　悲しいことだが、政策立案者たちは軍、民間、地理的な要因と、その相互関係についての現実に無知であり、分析のレベルとこの無知は、表明された目的を達成するために何が必要かという点について、どうしようもなく不十分な推計につながってしまう。同時に、軍とその政策立案者は状況の「無形の」側面についてほとんど知らず、さらに軍そのものも、人を殺すのではなく適切に扱うことが必要となる作戦要の訓練も装備も組織もできていない[*12]。

アイデア：海兵隊の教練内容について、政策立案者と一般市民がすぐにアクセスできるよう公開する。

多次元。分析が政治・法的状況だけ、あるいは軍事状況だけ、あるいは——必要なオープンソースにアクセスできる限りにおいて——経済状況だけに限られていては、政策立案者のニーズは十分に満たされていない。起きかけた、あるいは進行中の紛争はすべて、多次元的な背格を持ち、社会的、経済的、イデオロギー的、文化的、技術的、人工的、自然・地理的な条件を含む幅広い理解を必要とする。同時に、文化面にも目端のきく専門家たちは、人間の発展状況とその地域の心理面についても観察して、その情報豊かな判断を意志決定プロセスに含めるようにしなくてはならない。

平均的なアナリスト[*13]は 、雑多な「目下の事実」の切り貼りにばかり気を取られて、文化などの「無形の」諜報や、複雑な総合的問題群を視覚化するためのツールへのアクセスを持たないため、政策立案者に対して紛争に関する多次元的な洞察を提供できることは、ないとは言わないまでもほとんどない。そして、イデオロギーや文化、あるいは技術・人口面での革命的な変化の予測されていない帰結についても、ほとんど何も洞察を提供できない。

[*12] われわれは未だに難民や捕虜を扱う適切な組織図や設備を持っていない——湾岸戦争では、これは最寄りの歩兵部隊にとっての望ましからぬ任務になった。特に、予備舞台用に存在するこうした組織図は、通信やコンピュータ機器が含まれておらず、また個人にすばやく状況説明をして大きな情報アーキテクチャに新情報を入力するための特別な人員も用意していない。

[*13] この論文での「平均的アナリスト」は一般に政府のアナリストで、機密情報やその他政府から供給される情報源だけが重要な情報のすべてだという想定のもとで行われるような仕事形態を要求し、それが報われ、そして情報生産は分析の多様な顧客の日々のニーズではなく、一般的な要件をのべたマスタープランとの関連でのみ認知されるようなシステムにとらわれている存在である。

こうした理由のため、分析モデルとして要求すべきものを二種類持つことが不可欠となる。最初のものは、分析のレベルと、その国の軍、民、地理的な国力の源泉の相関に集中する。二番目のものは、国力の以下の各種次元にそれぞれ集中する:

- 政治-法的
- 社会-経済的
- イデオロギー-文化的
- 技術-人口的
- 自然-地理的

表 9.2は、各国調査や関連政策が考慮すべき「指標と警報」の種類のマトリックスだと思って欲しい[*14]。

> **アイデア：**まず一つの国のケーススタディを行って、完全に「各国調査」の発想を定義しなおし、***CIA World Fact Book*** の通り一遍な記述や、便利だが「有形物」にこだわりすぎて、断片化しすぎた軍の ***Country Studies*** を大きく超えるようなものにする。それから国別と国内地域別に、ウェブサイトや刊行物を整理してウェブベースのネットワークを作り、すべての政策立案者がこうしたマトリックス領域のそれぞれにおける、多言語多文化 側面にすぐにアクセスできるようにする。これはオープンソースからの情報だけを使い、すぐに同盟軍や非政府のパートナーたちと共有できるようにする。自動要約やグループ化技術を使って、集約データをすぐに視覚化し、同時に各種サイトや組織からの「視点」が比較できるようにする。

Come As You Are. さらに我々は、「水際」は安全保障上、かつての「鉄のカーテン」並に危険だという事実を十分に認識しなくてはならない。つまり、それが政府の政策組織や国家諜報、法執行諜報などのコミュニティに、シームレスな通信回線や共有知識の構築に対して、危険でおそらく致命的な障害をもたらしているという意味においてである。それは国境をまたがる犯罪ギャングや、内外を自由に行き来するテロリスト組織について、主要宗教団体やカルト団体、密入国請負組織、そして経済スパイや情報テロ、情報愉快

[*14] この図は著者がもともと最初の修士論文 ***Internal War: A Framework for the Prediction of Revolutionary Potential*** (Lehigh University, May 1976) 用に作ったものを改訂、発展させたものである。

	政治-法	社会-経済	イデオ-文化	技術-人口	自然-地理
認識	エリート層の遊離; 諜報不足	富の集中; 情報公開の不足	神話の不一致; 社会浸透が不十分	メディアによる歪曲盲信; 教育不足	単一セクターや産物への過剰依存、土地所有の集中
アイデンティティ	エリート間の合意不在; 優先項目の設定不能	経済指導力欠如; バランスある成長に失敗	権威喪失、国家神話の供給力と維持力欠如	新技術や新グループの受け入れと活用に失敗	周縁領土を国家システムに組み入れるのに失敗
能力	弱いか非効率な政府、官僚制の過大・過少	財政、金融、開発、福祉政策の崩壊	指導者の醜聞; 国民の支持喪失	優先度の執行の失敗、それに伴う勢い喪失	大規模自然災害への対応失敗
投資	身勝手または偏狭な政府	硬直または朝令暮改、公共セクター欠如	シニズム; 場当たり主義; 汚職	企業精神育成失敗、全グループ組織化失敗	天然資源の保存や適正活用失敗
リスク	エリートの内部独占; 弾圧、適応性欠如	犯罪、特にホワイトカラー犯罪への対応不足	偏見への対応失敗、インテリ層の離反	国家 R&D 計画の開発失敗	人権無視、動物種保護失敗
対外関係	緊張管理のまずさ; 陽動の理解不足	構造的な格差、全国運輸の欠如	エリート層が外国価値観に走る; 疎外に対応できない	通信インフラ、共有画像の開発失敗	地域統合のメリット検討失敗
広域要因	外国による政府支配; でたらめ・過剰な政府介入	重要セクターを外国業者に奪われる; 品質管理欠如	メディア検閲; 知的対話の抑圧	警察、軍、テロリストを抑えられない; alphas を雇用しない	自然制約や有機的成長の軽視
シナジー	すべての個人の統合や特定集団への対応不足	社会格差、経済的な動機づけ欠如	昇華させる神話の不在、宗教の失敗	プログラムや技術アセス提供失敗	都市部と地方部の富配分の失敗
複雑性	軍事国家、産業国家、福祉国家	不安定な成長、過大な軍事支出	文化的な暴力傾向	過剰な都市化、公害、乱開発	拡大用の土地不足、土地利用の非効率

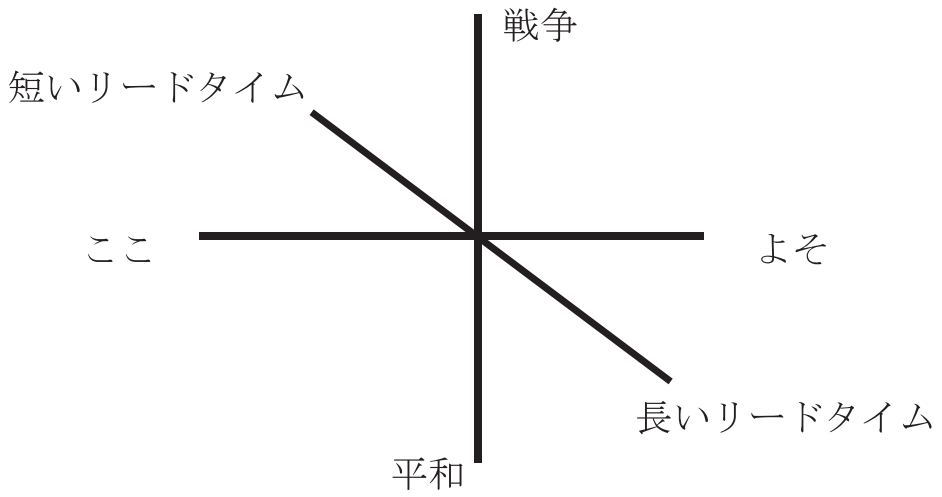

図 9.1: 戦争と平和のための”Come As You Are”環境

犯に従事する個人、そしてそれらが協働する国際パートナー、たとえば外国政府、企業、ギャング、他の個人などについての情報が共有されないということだ。以下の図 9.1を参照してほしい[*15]:

この図 9.1は、われわれが政策を立案して作戦を実施するにあたり、どんな意味を持っているだろうか。そこには二つの意味がある:

- これはまず、政策立案者や金融当局、法執行（警察)、軍、NGO を含むその他すべての関係者を結んで、共有情報を基盤とした紛争・被害回避や金融安定など共同利益を可能にするグローバルな情報ネットワーク化する、シームレスなアーキテクチャを急いで作るべきだということを示している。紛争はもはや単に二国間、軍事的、「よそのどこか」で起こるものではない。
- 第二に、それはエマージング脅威に対する紛争回避と解決が「いますぐ駆けつけろ」的状況をもたらうということを示している。だんだん脅威を認識して、それを監視する手段を開発し、最終的な対応策について合意に達して、その後にだんだんその手段

[*15] アーリントン研究所所長 Mr. John Peterson がもとの二次元マトリックスを作り、われわれがいかに「よそで行われている戦争」にばかり注意を向けて、この自国内で、「暴力的」平和の中で自分たちを守る能力を無視していることを指摘するのに使った。著者はここに時間軸を追加している。

> を実施するという悠長なことはやっていられない。この時間欠如の根にある異議とは、われわれが動員できる市民をすべて、グローバルな「警報システム」の自発的センサーとして活用する手段が必要だということで、さらに民間セクターにある技能をすべて動員して、伝統的な政府の政策立案者、官僚、アナリストの勘所の外にある脅威に対して高速に対応できるようにしなくてはならないということだ。

これは、われわれが何をいかにして知るべきかという点で、どういう意味を持つだろうか？　その意味は、いまやわれわれはずっと広い「脅威」（および機会）をカバーしなくてはならないということだ。そのいずれも、われわれが安全保障についての雰囲気（または世界を理解しているという感覚）を得るために依存するようになった、伝統的な従来型の脅威に比べてずっと細密で、広範で、鈍感である。第三章で論じたように、アメリカ諜報コミュニティは、このより複雑な世界に対応準備ができていないし、準備しようという気もない。同時に、民間セクターはいまや実質的に無限のオープンソースやシステム、サービスを提供している。それらは国際政策立案者のニーズに直接対応できるし、また機密情報に関連する制約を避けられるという追加のメリットもある。

第 II 部: 情報技術の危険性と希望

いままでの情報技術は、リソースを浪費するものであり、最終的には政府が世界クラスの専門家を見つけて雇い続けておく能力を低下させるものだった。情報技術は政策立案者に対して、財政コスト、生産性コスト、機会費用を負担させてきた。機密情報と技術システム、政策立案者の情報技術システムと民間の情報技術システムとの間の「鉄のカーテン」は無駄の多い非生産的な情報の群島を作り出し、それぞれの群島に政策立案者はアクセスしなくてはならないのに、電子的にはアクセスできなかった。何十億ドルもの金が、調整と標準化の不足、そして要件分析と人間の生産性、複数の遠隔多言語マルチメディアデータベースへの簡単なアクセスに関する認識不足のために生じている。情報技術はいまもすさまじい効果を約束してくれているが、それは政策立案者が技術を自分で管理するようにならなければダメだ。政策環境の中核能力から遙かに遠いテクノロジストたちに、技術調達決定 の下駄を預けているようではいけない。

情報技術は「内容」についていえば、エンドユーザを三つの波で溺れさせてしまってい

る。その波のそれぞれは、情報技術が押しつけられる以前よりもエンドユーザの生産性を下げ、知識量も引き下げてしまっている。

- 「第一の波」は電子出版やデータの電子保存が可能になった時で、二つのマイナス面がもたらされた:
  - コンピュータのメモリがあまりに限られていたので、エンドユーザはコンピュータの「バーチャル奴隷」になって「C プロンプト」に入力する各種の変なコマンドを覚えなければならなかった;
  - 司書たちはハードコピーにばかりかまけ、技術屋たちは汎用バイトの処理ばかりにかまけていたため、コンピュータ業界はデータの区分やデータ保存のついて何の戦略も開発しないままだった。
- 「第二の波」は、ますます高度なワープロとデータベース管理が出回ったときで、これも二つのマイナス面をもたらした:
  - プログラムが高度すぎて、エンドユーザは訓練に長時間かけるか、プログラムの機能のほとんどを無視するしかなかった;
  - プログラムが変わりつづけ、マネージャが技術屋たちに、どんどん高度なプログラムの導入を許したため、エンドユーザは過去のデータの多くにアクセスできなくなり、データの再入力に多くの時間を費やして、新しいプログラムのデータ形式や機能を満足させることになった。
- そしてきたのが「第三の波」で、インターネットが最も楽観的な人々と、最もいい加減な人々（ネット支持者の異なる 2 集団）によって、政策立案者の情報ニーズにとって万能決定版解決策として導入され、これまた二つの大きなマイナス面をもたらした:
  - インターネットはあまりに環境としておもしろすぎ、新プログラムも確かに強力なので、アナリストたちはサイバー空間逍遙でどうしようもなく迷うか、あるいは完全に中毒してしまって何もできなくなっている;
  - インターネットは本当の出所確認や証明はないのに、ほとんどどんなテーマについてもすさまじい量の情報を提供してくれるのは事実なので、知識の「古典マンガ」と化していて、思慮深い専門家たちでさえネットを情報検索の唯一の方法にしてしまっている。

まとめると、今日の情報技術は問題を解決するどころか増やしている。しかし悪いのは技術屋ではなく、むしろ技術の方向性や、情報技術による中核技術支援への適切な活用についての方向性について、責任を果たさなかった管理職にある[*16]。

戦略レベル　では, 情報を中核価値として管理しなくてはならない——ポール・ストラスマンが「知識資本 TM」と呼ぶものだ。そして情報技術は、組織や領域の境界を超えるための手段として使うべきだ。

作戦レベル　では, セキュリティと調達の管理方法を根本的に変えなくてはならない。現状ではこのどちらも、接続性や最高の性能を導入するための障害を創り出し、また同時にインサイダー活動に対する高度電子セキュリティへの投資を避けることで、情報技術をダメにしている。

戦術レベル　では, 予算を機密情報の収集から、非機密情報の発見、峻別、蒸留、配布伝達へと大幅に振り向けなくてはならない。

技術レベル　では, いまの機密ベースのアナリスト用ワークステーションは所与のものだということを受け入れて、アナリストや政策立案者が絶対使わないであろう非機密用マシンの重複したアーキテクチャを構築しようとするのをやめるべきだ——むしろ民間セクターの Sensitive Compartmented Information Facilities (SCIF) を、非機密情報を機密システムに導入する際のエアロックとして使うようにすべきだ。同時に、世界の大使館（すべての国の）とその関連企業オフィスに投資して、作戦の全地球情報マネジメント (GIM) 概念を構築しなくてはならない[*17]。

[*16] 1991 年に米海軍 Admiral Jerry Tuttle、情報時代の”Rickover” は、Technology Initiatives Game 1991 を Naval War College で主催した。多数の flag officers と上級 field grade officers が参加した。海洋作戦司令官に報告された二つのきわめて劇的な結論とは:

- テクノロジーが注目の的ではない- 仕事のやり方を変えるべきなのはマネジメントである。
- アーキテクチャ面で、われわれがどんな情報を必要として、それをどう扱い、そしてユーザにどう配布伝達するかについて、まったく新しいパラダイムを構築しなくてはならない。この新しいパラダイムは、情報アーキテクチャ（システム/命令アーキテクチャではなく）アプローチを持ち、商業と同盟軍の能力にも拡張し、GPS を統合しなくてはならない。

[*17] マネジメントという文脈での情報技術の重要な役割について、記念碑的な記述（「情報技術はダメなマネジメントをさらに悪化させる」）と、その実践的・知的貢献により、Paul Strassmann はアメリカのバーチャル CIO だと言える。情報の見返り、コンピュータの事業価値、情報マネジメントの政治、情報の経済に関する洞察は、あらゆる国レベルの改善を考案導入するにあたっても不可欠である。著者は Strassmann のもとのコンセプトである企業情報マネジメント (CIM) を、グローバルな文脈に拡張して

マネジメントのダメな情報技術の禍根を示すために、画像と世界地理空間データの分野に戻ろう:

- ソヴェト（当時）のミサイル格納庫ドアのスナップショットを何度も集めるのに何十億ドルもかけて、同時に地図化人工衛星集合はキャンセルされ、国防地図作製局 (Defense Mapping Agency) はすさまじく 面倒な処理システムを作って、総覧的で比較的微視的な機密画像を消化するはめになった。結果としてシステムは、効用面でも入手可能な画像の種類からも国立資産を遙かに引き離した商業衛星画像ソースを統合しにくくなってしまっている。
- SPOT Image Corporation は、地球のほとんどの部分をすでにアーカイブにおさめている。そのほとんどが 100% 雲がなく、古さも三年以下である。それなのにアメリカ諜報コミュニティは、相変わらず、年間 2.5 億ドルをかけて商業衛星画像を購入すべきだと指摘された予算を確保しないでいる; 国防長官補佐事務所は、NIMA からの年間 0.25 億ドルの要求も拒否している。しかるべき筋は、商業画像購入用の別口予算創設を拒否し続けている。そして NIMA は、EARTHMAP 報告と、国務省、商務省、財務省、その他平和と繁栄を考える政府主要政府機関の地理空間ニーズを認識するのを拒否し続けて、問題をこじらせている。
- 既存の世界地理空間データをグローバルマルチメディアデータベースに統合するための手段がない現在、各種ソースや機関からのデータを自動的に統合するのは不可能だ。1:50,000 解像度でのグローバル地理空間データは、情報共有・統合・自動付加価値処理のための文字通り基盤であり、よってバーチャル諜報やバーチャル外交や情報平和維持の基盤でもある。

さて、情報技術の約束についてはどうだろう。三つの領域にしぼって考えられる。個々のワークステーションに関する汎用機能要件；グローバルデータや技能への、日常的な信頼できる対応力豊かなアクセスのための汎用組織手法（データ定義規格を含む）; そして境界をこえた協働的情報共有である。

いる——データ入力一回でグローバルアクセス、である。

汎用機能要件

国や組織の境界をまたがって政策立案者を支援している人々に対する唯一最大の役に立つ貢献は、個々のワークステーションの安定化と、多言語マルチメディア情報へのアクセス手段の一定化だろう。最低でも、組織は各種の「全ソース集約ワークステーション」への重複しがちで非生産的な投資をやめるべきだ。こういうものは、最終的にはデータや人を結びつけるよりむしろ分断する[*18]。

図 9.3はおおまかな要件の代表例を示したものだ。これは、個人の生産性に貢献する国際情報技術確立のための官民共同プロジェクトの一部となるべきだ[*19]。技術屋たちはすぐに「こんなの簡単だ」と言うだろうが、かれらが相変わらず見ていない現実が二つある:

- 人間の生産性と人間の性質から見て、各機能や任務別にちがったアプリケーションを学び直すわけにはいかない。挙げたのは基本的な機能と任務だが、これは統合化されて直感的に使えなくてはならない。
- 複数の遠隔ソースからのみ入手できる、マルチメディア多言語データが必要なときには、変なことがいろいろ起きる。現実世界のデータ源と現実世界のエンドユーザのデータ処理ニーズをもとに完全にテストされるまで、どんな技術も受け入れられない。

[*18] Intelligence Research and Development Council (U.S.) の Advanced Information Processing and Analysis Steering Group 創設メンバーの座にあったとき、著者はほとんどすべての「非公開」独立プログラムが、年 1000 万ドル程度を独自の「全ソース集約ワークステーション」構築に割り振っていることに気がついた。データ領域は部外秘で独立していたから、調達システムは要するに、10 から 20 のプログラムに、合計で年間 1-2 億ドルの予算をつけて、同じ汎用ワークステーションの異なるバージョンを 10-20 種類創らせていることになる。この期間中に著者は二番目の修士論文 ***Strategic and Tactical Information Management for National Security*** (University of Oklahoma, May 1987) を書き上げたが、この作業のほとんどはアメリカ政府の情報万華鏡のすべてにはびこる、垂直・水平方向の情報分断についての著者の認識に影響をあたえた。

[*19] この要件は、CIA 情報技術部人工知能に関する ”Project GEORGE (Smiley)”スタッフを務めていた 1986 年に著者が開発したものである。似たような要件文書 ”Computer Aided Tools for the Analysis of Science & Technology (CATALYST)” も Dr. Gordon Oehler の指導下で科学兵器研究局 (OSWR) によって開発されている。両者は即座に情報リソース局によって、この要件は Sun などの UNIX ワークステーションを必要とするために対応できない、なぜなら”CIA” は IBM と PC 2 アーキテクチャを採用することにしているから、と言われた。かれらがやっと追いついてきたのは、20 年たった現在になってからのことだ。

データ入力 • 選択的なテキストと画像抽出 • カラーを含むハードコピーのスキャン • 音声書取と翻訳	データ経路と記録管理 • 自動クラスタリング、自動抽出 • 自動重みづけ • 自動ルーティング、ファイル化、削除
データ取得 • 超大規模不定形マルチメディアデータベース検索 • 分散データベースへの自動アクセスと自動クエリー • メニュー利用複数データベース/複数レベルセキュリティアクセスプログラム • 自然言語クエリーの旧型検索システムへの自動翻訳 • データ変更の自動通知 • 視角や色階調に関わらず、類似画像を自動取得する • 数字の変化や類似性の理解	データベースの構築と管理 • 自由形式データベース構築 • 自動データベース管理 • 自動確認と掃除 • 自動テキスト抽出 • 機密区分と出所毎にデータ要素の自動タグ振り • テキストと画像の完全統合 • 自動でアドホックなリンク自動記録管理 • 音声とビデオ用の個別入力プロトコル
データ収集と活用 • デスクトップ出版 • グラフィックスと要約支援 • グローバル電子メール • 視覚化 • 統合モデル化とシミュレーション • 自動統計分析 • 指標のエキスパート事前振り分け、「ホット」用語や内容変更の自動通知 • デジタル地図オーバーレイ • 自動オーバーレイ管理	知識ベース構築と管理 • 以前のクエリーへのメニュー式アクセス • クエリーの自動繰り返し • メニュー式でキーワードの自動抽出、プロフィール拡張 • キーリンクや概念の自動・ユーザ支援による発達
「諜報」収集マネジメント • 自動収集アセット在庫と状況 • アセットと要件の自動マッチング • 自動「任務指示(tasker)」 • 満足度/tickler の自動追跡 • “代替収集戦略” の生成 • ナマ情報、成果情報評価ツールキット	管理とセキュリティマネジメント • 文書コントロール/バーコード化 • 機密区分の電子「マーキング」 • 該当機密レベル外情報の自動排除 • 報告の自動比較 • 全書類や報告の自動化 • 自動名前トレース

表 9.3: 汎用「全ソース集約」ワークステーション

この外交官、司令官、政策立案者の武器弾薬の中でも最も重要なツールである、電子情報マシンの機能要件概要については、政策立案者があらゆる境界を超え、連合して戦線を張るべきである。

外部アクセスのためのドクトリン

1998 年 8 月の Forbes ASAP で、ビジネスプロセス導師の親玉ピーター・ドラッカーはわれわれ諜報専門家が何世紀にもわたって理解していたことを、わざわざ時間をかけて述べている。それは、問題の核心は自分が何をすでに知っているか、つまり「内部」情報ではなく、自分が何を知らないか、つまり「外部」情報だと言うことだ。ドラッカーの記事[*20]は、過去数十年でアメリカのマネジメント層が行った根本的なまちがいを見事に指摘している。まずは情報技術を強調しすぎている点、そしてもっと最近では「ビジネスプロセス・リエンジニアリング」と「知識マネジメント」の強調しすぎだ——最後の二つは、「内部のおなべをかきまわす」というのを言い換えたにすぎない。ドラッカーはこう書いている:

> われわれはすでに、トップマネジメント向けの有効な情報システム構築のための次の仕事を見分けて定義できる。それは「外部」に焦点をあわせて情報の収集と組織化だ。いままでわれわれが手にしているデータは、新しいツールによるものを含め、すべて内向きだ。でも企業の内部——それどころか経済連鎖丸ごとの中身ですら——にあるのはコストだけだ。結果は外部にしかない。唯一のプロフィットセンターは、不渡り小切手を出していない顧客なのだ。だが外部については（顧客、そして同じく重要な顧客以外の存在：競合相手と、同じく重要な非競合相手：市場、自分の産業内で使われている以外の技術、通貨、経済など） についてはほとんどなんのデータもないに等しい。ほとんどの企業は出回っているわずかな情報すら使わないし、人口にすらまともに関心を払わない。そして計画や戦略にとっていちばん重要なデータというのが、顧客がその産業の製品やサービスに使う費用の収入シェアが上がっているか下がっているかと言うことに関する信頼できるデータだ、ということに気がついているところはさらに少ない。

[*20] Peter Drucker, "The Next Information Revolution", ***Forbes ASAP***, 24 August 1998, page 24.

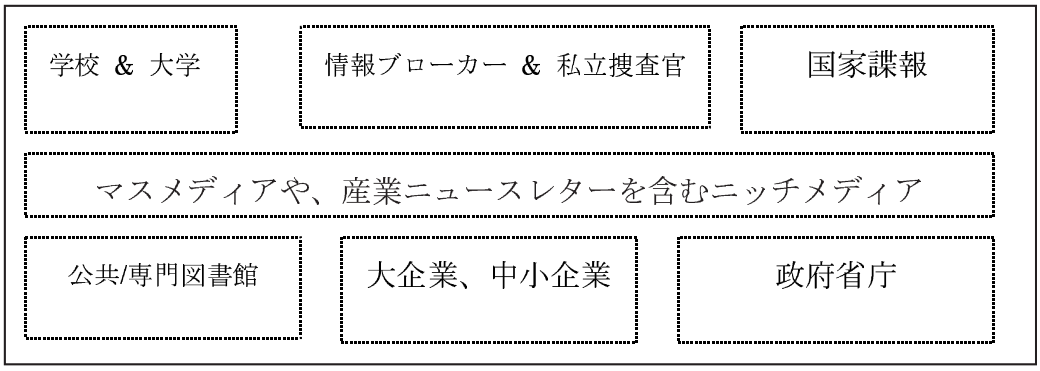

図 9.2: 情報群島

ドラッカーが企業について述べていることはすべて、政府には 10 倍もあてはまる。

民間セクターは政策立案者に対して、世界トップクラスの専門家をきわめて低いコストで提供し、新しい知識をオンデマンドで創り出す能力を持っている。通常は機密諜報能力面できわめて低い優先度しかつかない第三世界での紛争と関わる多くの場合に、政策立案者の必要とする技能の供給源として民間セクターは欠かせない。同時に政策立案者は「武器」としての情報、あるいは情報バランスを変えることでパワーバランスを変える手段としての情報について、認識を新たにすることができるだろう。

図 89は、今日存在する「情報群島」――要は分散した民間技能と知識――を描いたもので、その大部分は民間セクターにある:

この群島を考えるにあたり、政策立案者は以下の主要論点を考慮すべきである:

- 各セクターのそれぞれに含まれる専門性は、だれか他人の金で創られ、維持されている。
- こうした他セクターで維持されている技能は、絶えず市場の力にさらされていて、情報源の点でも手法の点でも、政府のアーカイブやアナリストより最新である傾向が強い。
- こうした技能のコストは、政策立案者がセキュリティと調達上の障害を乗り越えられれば、手短で具体的な行動ができて、翌朝までに届けられる世界トップクラスの報告のコストは、1 万ドルくらいである。これは最高の専門家の同定を確認のコストも含む。

- こうした刊行情報は、政策立案者に対してオンラインでの取得かハードコピー文書取得で提供されるが個別専門家が実際に知っていることの 20%以下、ふつうは 10%にも満たないものであることが多い。
- 政策立案者に必要なだけの「諜報」をジャストインタイムで提供するにあたり、今日の国家諜報における最大の欠陥は、民間セクターの人間専門家への直接アクセスが欠如していることである。

政策立案者のニーズを満たすために活用できる民間セクターの情報源や技能の例はいくらでもあるが、この章のために外交問題や国防に関連した実践的ケーススタディについて述べよう。

1995 年 8 月 3 日木曜、著者はオープンソースへの政府アクセスを大幅に向上させることが重要だという点について、Commission on Intelligence の前で証言をしていた。その日の終わり 1700 に、著者はアメリカ諜報コミュニティと著者が同時に委員会に対し、選ばれた目標であるブルンディについての情報を提供してベンチマーク訓練を行わないかと言われた[*21]。

1995 年 8 月 7 日月曜の朝 1000 までに、以下が翌朝便で委員会事務所に届けられた:

- Oxford Analytica は、世界各国の主席クラス向けに、ブルンディ問題の政治経済的な影響について 2 ページの評価文書集を提供;
- Jane's Information Group は、各部族の勢力範囲を示したブルンディ地図と、各部

[*21] この訓練は ***Preparing for the 21st Century: An Appraisal of U.S. Intelligence*** (Commission on the Roles and Capabilities of the United States Intelligence Community 報告) p.88 に漠然とした用語で記述されている。この報告に欠かれていないことは、この比較が実に衝撃的なほど明確であったために、スタッフははじめのうち、オープンソースの問題を完全に避けることにして、この訓練も「構造化されておらず無効である」と称していたということだ。この「否定」は 48 時間以内に知れわたり、その後議長とのやりとりがうまくいったらしく、メンバー 3 人によるサブパネルが創設されて、報告は最終的にオープンソース情報へのアクセス改善が実に重要であることについてきわめて有益な記述を含むことになったからだ。アメリカ諜報コミュニティに対するオープンソースの重要性に関する結論以上に重要だったのは、オープンソースで主に対応できる諜報上の問題は、消費者自身——つまりその諜報を必要とする政策立案者の足元の組織——が自分で回答を見つけるようにすべきだという委員会の提言だろう。これは重要な提言であり、本章の力点のほとんどを裏書きするものである。なぜなら現実には、今日のほとんどの政策立案者は自分の要件を定義付け、情報収集を行い、諜報分析の付加価値技術をそれに適用して、オープンソース情報をオープンソース諜報に変換するだけの職員も予算もないからである。政策立案者はもはや、秘密情報を要求したがそれが出てこなかったと主張して、自分の無知を言い逃れることはできない——かれらはオープンソース情報の収集と生産に自ら責任を負わなくてはならない。

族の 1 ページにまとめた戦闘履歴、さらに過去 2 年にわたりブルンディ状況について ***Jane's Intelligence Review***, ***International Defense Review*** および ***Jane's Defense Weekly*** に掲載された全記時を、各一段落でまとめたものを提供。

- LEXIS-NEXIS により、最近現地にいた、関連人物や状況を身をもって熟知していると判断される各国のジャーナリストが同定された;
- フィラデルフィアにある The Institute of Scientific Information (ISI) からは、ブルンディ状況について論文発表を行っている世界のトップ学者と、その連絡先一覧;
- ミネアポリスの East View Publications からは、即納できる縮尺 1:100,000 のブルンディの「ソヴェト」軍事地形図一覧;
- SPOT Image Corporation からは、SPOT がブルンディの 100%について雲のない状態で 3 年以内のデジタル衛星画像が提供できるとの回答。解像度 10 メートルで、これは等高線付き軍事地図を 1:50,000 縮尺で作成できるし、高精度兵器誘導パッケージや地上強調航空作戦や地上任務リハーサルシミュレーションパッケージ構築も可能なものである[*22]。

以上の試みはきわめて高官である管理職スタッフによって「ジョン・ヘンリー対鋼鉄ハンマー——勝ったのはジョン・ヘンリーだけ」と評された。ここでの「鋼鉄ハンマー」はアメリカ諜報コミュニティで、かれらは何も中身のある情報を持っていなかった。なぜならブルンディはかれらの優先度一覧で最低ランクにあり、また諜報コミュニティは能力的にも、これまでアメリカの利害に無関係だった辺境の遠隔地について、集中的な情報カバレッジを行うのに適していなかったからだ。しかしながら、オープンソースはスパイや人工衛星のかわりになるものではなく、常識的に考えても予算上の現実から考えても、政策立案者が公共的な外交、軍事購入や経済競争力の役割において、オープンソースを最大限に使いつつ、他の手段や、明らかに貴重でエスピオナージのリスクやコストを正当化するようなものに関する独特の洞察や詳細を得るためには機密諜報——オープンソースの文脈

[*22] SPOT Image Corporation は、この競技の期間中は著者のオープンソース提供者集団の一部ではなかったが、遅れて存在が明らかとなり、ブルンディに関する提供情報もわかった。近い将来に解像度 1 メートルの衛星画像が手に入るようになるという話は多いものの、アメリカの商業衛星画像供給業者が、今日の SPOT が持つ業務レベルの強みを実現するには、少なくとも 10 年はかかるだろう。これは複数衛星による二日間隔での再撮影能力、基地局 17、そして実質的に全世界がすでにアーカイブにあり、即座に利用できる、という能力も含む。

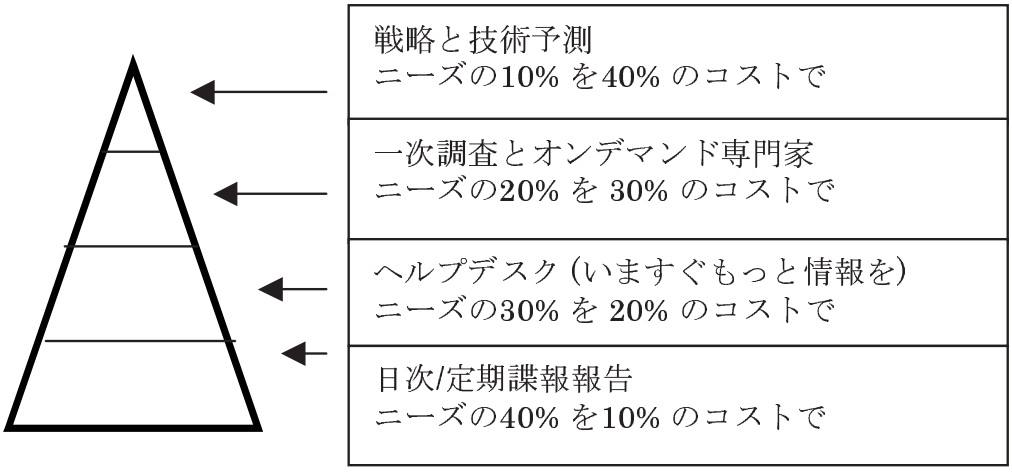

図 9.3: オープンソース諜報サービスの 4 レベル

の中で提示される機密情報——を使うことが重要なのだ、ということは何度でも強調しよう。

というわけで、外部アクセスと、政策立案者が民間セクターからオープンソース諜報を入手するためのアーキテクチャ創設を考えた場合、以下の 2 つの図が information merchant bank R の中心となる考え方を示すものである[*23]。

日次諜報短信. サービスの最低レベルは日次諜報短信であり、これはインターネット、商業メディア、一般誌や業界誌、会議報告、論文、新刊書をまとめて、個々の政策立案者（あるいは支援スタッフ職員）にかれら個人の具体的な担当責任に関連してきわめて焦点をしぼった、最新ニュースの簡略なまとめを提供する——各項目には、テキスト文書全体を入手する経路がついている。

ヘルプデスク (オンライン検索と取得). 次のサービスレベルであるヘルプデスクは、インターネットや主要商業オンラインサービスすべて（国際サービスや外国語サービス、必ずしもオンラインでなくても遠隔利用できる国際電子データベースを含む)、そして大図書館で手に入る一般図書を含む紙ベースの参考資料をアクセスできて、高

[*23] この図は OSS EVP (D) の Mr. Jan Herring の考案をもとにしている。かれは Society of Competitive Intelligence Professionals のトップメンバーの一人であり、アメリカで、www.oss.net で実装されたようなビジネス諜報の「父」として広く認識されている。

速対応検索取得サービスを提供する[*24]。

一次調査（オンデマンド専門家）． 第三のレベルでは、政策立案者の問題に対してさらに多くの専門性が投入される。これは何十年にもわたる経験や、各種の電子・紙情報源（およびかれら自身の専門家ネットワークやアシスタント）への即時アクセスを提供できる個別専門家を体系的に同定し、契約することで実現される。こうした専門家に意志決定支援をアウトソースすることの経済便益は多大である——これは要するに、他人の経費で維持されて同業者の引用や一般的成功を通じて意義を証明した技能を、政策立案者たちが活用できるようにするわけだ。Oxford Analytica は、オックスフォード大学のドンたちを実質的な「諜報委員会」として使った唯一無二の組織であり、民間セクターで提供されている知識を活用する総合的な試みには欠かせない存在である。

戦略的予測（技術予測を含む）． 最後に第４のレベルである戦略調査と予測（科学技術トレンド予測や機会予測を含む）は、Institute of Scientific Information (ISI) の技能を使って、どんなテーマについてでも世界クラスの専門家を探し選ぶことで入手できる。このユニークな組織は、世界の主要査読つき雑誌すべてをカバーする引用分析データ（つまり国際的であり多言語であるわけだ）と、特定領域をマッピングしてカギとなる個人や専門性センターを見つけだすための重要技術を兼ね備えた、世界で唯一の情報源である。他の広範なオープンソース、システムやサービスとの組み合わせで、比較的低コストの戦略予測が可能だ[*25]。

[*24] 1990 年代初期、CIA は組織内のアナリストたちが、図書室や購読によってアクセスしている一般雑誌の一覧を作成し、そしてこうした雑誌が電子的にアクセスできるかを見極めた。それによると、約 1/5 は LEXIS-NEXIS 経由でアクセスできて、1/5 が DIALOG 経由、1/5 が他のオンラインサービスや他の電子データベース、2/5 がオンライン化されていなかった。ほとんどの情報サービス顧客は、ほとんどの情報ブローカーが主に LEXIS-NEXIS か DIALOG のどちらか片方だけを使って、両方同時に使うところは少なく、もっと広範な国際オンラインソースへのアクセスは限られていて、完全なハードコピー参考文献へのアクセスはほとんどないということを知らない。同時に、情報サービスの顧客のほとんどは、検索の最大の価値は国際情報源すべてと対象テーマの専門性の両方を持ったサーチャーを雇うことからくるのだ、ということを理解していない——さもないと、顧客はサーチャーの学習曲線や失敗の分にまで支払うことになる。自前の「汎用外注契約」を行う人々にとっては ***Burwell World Directory of Information Brokers*** が欠かせない。これは情報ブローカーの対象テーマ別索引と、外国語を話して特定外国データベースに慣れている情報ブローカーの索引とが載っているからである。

[*25] 多くの組織が大部の「情報」のために巨大会計事務所や市場調査組織に何十万ドルも支払うというのは残念なことだ。かれらはむしろ、クリアリングハウス——information merchant bankR モデル——を使って、いちばん重要な質問にだけ慎重に集中して、「必要なだけジャストインタイムで」諜報を入手し

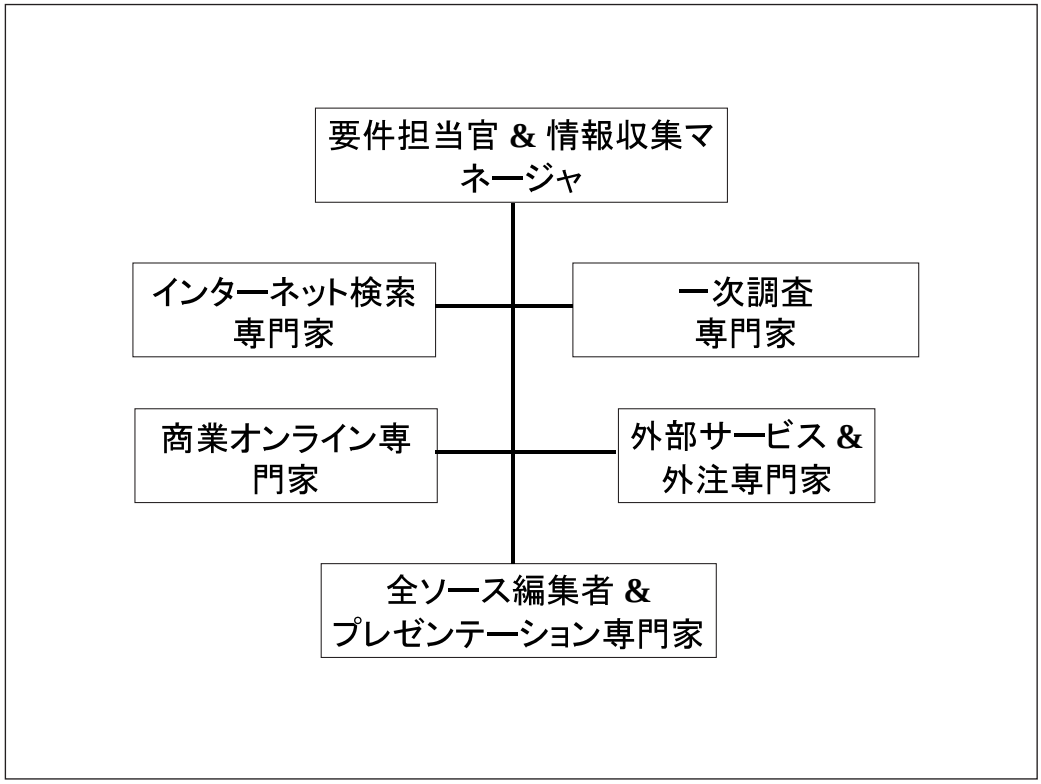

図 9.4: オープンソース諜報支援部隊

以下に基本的な内部クリアリングハウスの図（図 9.4）と、その主要機能の簡単な説明を挙げる。

どんな組織でも外部技能や知識へのアクセスを得るための、独自のクリアリングハウスを構築できる。オープンソース活用のグローバルリーダーが提供する「バーチャル」諜報センターを使うほどは効率がよくないかもしれないが、日々の意志決定支援は確実に改善される——それも大幅に——そして組織全体の効率にも貢献する。

重要なのは、こうした部隊の主要な焦点が唯一クリアリングハウスとしてのサービスだけだということを認識することだ——つまり内部の情報に対する要件をきちんと定義して、外部のだれが知っているかを尻、そしてその両者を明確なプロセスで引き合わせるわ

たほうがいいし、そのほうが包括的ではあるけれど役にたたない、事実や図の詰め合わせに支払うよりずっと安上がりなことが多い。

けだ。

この「部隊」はスケーラブルだが、中央集権化された部門をつくり、職員を増やして自前でリサーチをして諜報生産を行おうとすることは、何をおいても避ける必要があるという点は重要だ。むしろ各専門家の焦点は「だれが知っているかを知る[*26]」ことでなくてはならない。

インターネット専門家は、その対象テーマ、たとえば地域、科学、軍事領域などの専門家でもあって、インターネット上で特定の検索を依頼できる外部のインターネット専門家を追いかける。この専門家はまた、新しいインターネット技術の展開も追いかける。

商業オンライン専門家は各種商業オンラインの提供物の、相対的な効用と価格の価値を戦略的に理解しなくてはいけない。そして、特定のオンラインサービスにおいて必要技能と、言語や外国データベースやテーマ領域に関して補完的な知識を持った、適切な情報ブローカーたちを利用する必要がある。

一次調査専門家は引用分析、関連や他の連絡先一覧のく見合わせを使い、直接電話をかけたりして、公開情報へのアクセスでは対応できない問題への解答を高速に得る専門家である。こうした情報には、法的には入手できるはずだがどこを探せばいいか知らないと見つからない「灰色文献」や、独自の歴史的知識と人間情報を含む非公開情報源へのアクセスを通じてリアルタイムで回答を構築できる専門家へのアクセスが必要となる。

外部サービス専門家は市場を熟知していて、非常に狭い範囲のソースやソフトウェア、サービスを提供するニッチプロバイダをすべて把握している。この人物はまた、この部隊の契約担当専門家も兼ねられる。

表 9.4に、民間セクターでよく見られるニッチサービスを挙げる:

「市場調査」と「調査分析」は、多くの場合に顧客がプロバイダに依存できない一般カテゴリーである。一般に、常勤職員に大量投資をしてきた、こうしたサービスのプロバイダは、世界クラスの専門家を同定したり、外部のオンラインや紙ベースの情報源を完全に調べるような手間はかけない。残念ながら現実問題として、こうした組織は絶えず既存の社員をアサインしようとする。かれらがこの特定の質問に回答するだけの資格を十分に持っ

[*26] このすばらしい用語は、Dr. Stevan Dedijer の考案であると著者は考える。Dr. Dedijer は最初の Office of Strategic Services の一員であり、ヨーロッパ他の多くの人にビジネス諜報の知的な父親と考えられている。長年、ルンド大学教授としてスウェーデンで過ごし、いまやクロアチア（生誕の地）に引退して、自伝を書きつつ時々諜報関係についてクロアチア軍と警察に講義している。

オープンソース例	オープンソフト例	オープンサービス例
現状認識	インターネット検索ツール	商用オンライン検索と取得
現状内容	データ入力ツール	外国語メディアモニタリング
対象テーマクリアリングハウス (大学)	データベース構築とマネジメントツール	人間による文書の梗概作成と索引作成
会議予稿集や発表論文	データ取得、ルーティングと記録マネジメント	文書翻訳
商用オンラインへの直接アクセス	自動文書梗概作成と索引作成	灰色文献発見と入手
文脈認識/文化的な勘所	自動文書翻訳	オンデマンド専門家
文書購入	知識ベース構築と管理	一次調査 (電話調査)
対象テーマの商用データベース	データマイニングと視覚化ツール	個別調査と直接説明
リスク評価報告	DTP ツール	市場調査
専門家と関連連絡先一覧	マルチメディア通信ツール	戦略文献と技術予測
写真アーカイブ	デジタル画像処理	紙ベースの地球地図と地形図入手
デジタルデータアーカイブ	電子セキュリティと管理ツール	商業衛星画像と地図製作

表 9.4: 民間セクター提供のニッチ技能

ているかは気にしないし、また特定言語や引用分析、特許記録検索などを専門とするニッチプロバイダからの直接支援に対する支払いを避けようとする。

情報技術は相変わらず政策立案者に対し、知識の取得と管理について莫大な機会を提供し続けている。その知識によって、紛争の会費や解決も可能だし、相互の平和的なメリットの機会を発見して活用できるようにしてくれる。が、情報時代には情報技術のマネジメントが司令部固有の機能であり、技術者に下駄を預けていいものではないということを政策立案者が認識するまでは、情報技術は問題解決の役にはたたない。

また、政策立案者は内容をよく考えて、外部の専門性や多言語データ、付加価値サービスなどを重視することが重要である。内部の情報処理システムは、「付加価値」としてのリターンよりも要求する「エサ」のほうを多く必要としがちだ。

情報時代には、通信コストとコンピュータのコスト（ハードもソフトも）はすでに大幅に低下した。いまやコンテンツのコストが床倍になり、低下を始めようとしている。今後20年で主要となる付加価値——そして情報技術はこの付加価値提供に重要な役割を果たすが、唯一の貢献要因ではない——は以下のものからくる:

発見. 政策立案者は権力を持っているし、カウンターパートとの会議や対面コミュニケーションを行っていないときには、考えて意志決定をしているべきだ。「バーチャル諜報コミュニティ」としては、政策立案者の「必要なだけジャストインタイム」の諜報ニーズに必要なだけのナマ情報を発見するのが課題だ。

峻別. 主要な付加価値機能は、出所確認の継続的プロセスを通じ、有効な情報と無効な情報を峻別することである。これは一般に労働集約型のプロセスで、人間の技能と自動理解の面での新展開を必要とする。コスト面でも貢献はできて、情報源についての知識の優位性で、同じ内容でも安いソースを顧客に選択してもらえる[*27]。

蒸留. これぞ「諜報」の本質である。まずは発見して峻別し、専門家の対象テーマについての知識を追加して、広い努力を「必要なだけの」諜報に蒸留するという、リサーチ上の判断をすべて総合したものという意味で。ここでの諜報とは、政策立案者のニーズにあわせて、その特定時間の特定場所における特定意志決定を支援することに的をきっちりしぼった、処理済みの情報である。

配布伝達. 文書（または口頭プレゼンテーション、ビデオ、電子メールなど）に含まれる諜報が意図する政策立案者に伝わるかどうか、そして行動支援になるだけの説得力を持つかは、そのタイミング、長さ、そして書式までが決定的な役割を果たすことがある。配布伝達は、単なる配達よりずっと重要なのである[*28]。

[*27] インターネット経由で無料アクセス可能、または商用オンラインサービス経由で有料アクセス可能な大手メディアプロバイダは沢山ある。これは一例にすぎない。

[*28] 1980年代半ば、National Security Advisor（当時） Frank Carlucci は中堅CIAアナリストたちに、ロナルド・レーガン大統領にとって理想的な諜報ブリーフィングは「5分のビデオを会議の5分前に」提供することだと熱をこめて述べた。これは要件を見事に述べているが、諜報コミュニティは未だにこれを認知、対応できていない。

以上は、民間セクターからのオープンソース利用を、政府ソースからの非機密・機密情報を廃して使え、ということを主張するものではまったくない。それどころか、理想的な状況とは、政策立案者と諜報コミュニティが最大限にオープンソースを使いつつ、オープンソース諜報の生産に諜報手法を適用して、その後機密システムに、本当に重要な情報だけを入手するよう依頼する、というものだ。そしてその後、機密の発見事項を保護しつつ、情報支援必要としながらも機密情報を提供できない人々に対し、情報を与えるためにもオープンソースを活用できる。

結論

意志決定者が諜報のことを知らない時代は終わった。意志決定サイクルは短縮され、それが扱う範囲は拡大している。すべての諜報システムは急発進、集中稼働、特定意志決定者による具体的質問への回答を想定しなくてはならない。曖昧で非伝統的な脅威を前にして、もしわれわれが諜報コミュニティを改革しなければ、大規模な諜報状の失敗が待ち受けていることになる。

諜報技術は技術屋に任せておいてはならない。オープンソースは機密情報源を圧倒しつつそれを補完している。政府の諜報収集分析の相当部分は、民間セクターにアウトソースできる。バーチャル諜報コミュニティは、情報技術、特にインターネットのおかげでいまは現実となっている。要点は、すべての知識セクター（だれか他人の経費で創られ維持された専門性や知識）を動員することだ。

諜報としての情報こそは、いまや独立主権国家の兵器庫における大きな「兵器システム」である。「知識についての知識」こそが、21 世紀の諜報専門家の中核技能なのである。

第 10 章

情報平和維持：最も純粋な戦争形態

情報は暴力の代替物である。

アルヴィン・トフラー

情報平和維持は情報作戦で無視されている一面である。情報作戦とは新しい概念であり、最近までは情報戦争だけに焦点があたり、全ソース諜報の内容や情報平和維持の能動的な意義は無視されてきた。情報平和維持とは、国家の方針・目標を暴力なしに達成するために情報や情報テクノロジーを積極的に活用しようということである。情報平和維持の３つの要素は、重要な順に、オープンソース情報、情報テクノロジー、電子セキュリティおよび対抗諜報活動となる。情報平和維持は、21 世紀で最初にとるべき戦術であるとともに、戦略的な抑止力でもある。バーチャル諜報は補助的な概念で、情報に基づいた政策立案、よく考えられたマネージメント、有効なコンテンジェンシープランニングと実行、時宜をえたコンセンサス形成の基礎となるものだ。そもそも情報平和維持は、その大部分を民間部門も利用できるオープンソースとサービスで実施しなければならない。そしてこのため、国家諜報には新しいドクトリンが必要となる。伝統的な国家諜報コミュニティによる重大かつ機密の貢献は、拡大するグローバル情報コミュニティの中で新しい位置づけが必要なのだ。情報平和維持は、もっとも純粋な戦争である。しかし従来の戦士たちのほとんどは、このもっとも基本的な前提をうけいれたがらないだろう。つまり情報は実際に暴力に代わるもので、それは資本、労働、時間、空間に代わるものであるということだ。情報平和維持は、政府の活動戦略と地球規模の国家安全保障戦略の両方に有効である。し

たがって情報平和維持には、われわれがどのように自分たちの政府や軍隊を訓練、装備、組織化するかという点についても深い影響を与える。

はじめに：弾薬としての情報

アメリカの国防と諜報コミュニティは、テクノロジーに何十億ドルものお金を何度も繰り返し浪費してきた。その一方で人間による情報収集、オープンソース情報収集、海外地域についての専門性、人間による全ソース分析の課題や機会からはずっと目をそらしてきた。これは機動システム、武器システム、指示命令系統システム、諜報システムの全てにおいてそうである。残念なことに、国防省のリーダーたちはそろいもそろって上から下まで、戦略、作戦、戦術、技術レベルで考える責任を放棄し続け、どんどん流れてくる意味がないビットとバイトの流れに身を任せてきたのだ。

ここで以前に書いたことを繰り返すつもりはないが、アメリカの軍隊のリーダーの大部分がまだ「わかって」いない事実は強調しておこう。軍隊の革命なんて冗談みたいなもので、リップサービス以上のなにものでもない。センサーから射撃手までの誘導システムすらなく、戦士の 4 区分のうち 3 つまでに何ら関係のないすさまじく高価なシステムを、センサーから射撃手までの誘導システムすらなく、戦士の 4 区分のうち 1 つだけにかろうじて時代遅れの対応ができているだけの、すさまじく高価なシステムに置き換えようというだけの話だ。この新しい時代に直面しなければならない 3 つの戦士のタイプは、ローテク暴力戦士（多国籍の犯罪者、麻薬密売人、テロリスト）、ローテク予見者（国家との通常の関係を受け入れないイデオロギー、宗教、民族主義的なグループ）、ハイテク予見者（情報テロリストや破壊者と、経済スパイをやる人たちの組み合わせ）である。われわれの訓練、装備、作戦理念は、これらの 3 つのタイプの戦士の脅威には全く適していない。われわれ国家の「戦闘秩序」が、政府の文民機関と民間部門で蓄えられた情報を完全に統合しなければならないこと、そしてこの過酷で一刻を争う現実に対処しようとする、もしくは対処できるリーダーシップを発揮する人物がわれわれの前にはいないという事実はを認識すると、不安は高まらざるを得ない。

本当の革命は、ワシントンではまだ名前を聞かない数人の独創性のある思想家たちによって先導されている。思想家たちの考えが、われわれの国の戦争遂行における訓練、装

備、組織に大きな影響を与えるまでには、あと何十年もかかるだろう。アルビンとハイジ・トフラーは、資本家にとっても労働者にとっても、情報が富や暴力、そして資本、労働、時間、空間に代わるものになるという事実を最初に明言した人物である[*1]。パイロットや船長は、マーティン・リビッキがかれらの乗り物を情報主導の戦略の単なる運搬手段にしてしまったことを決して許さないだろう[*2]。ウィン・シュワルトウはハリウッドとロックンロール業界の経歴を乗り越えて、ついには主要インフラ保護に関する大統領特別委員会に影響を与えた[*3]。コーネル・ジェームズ・クラークは、とても賢明な空軍の副司令の助けをかりて反対者たちをなぎはらい、戦術サービスにリアルタイムで商業ベースの衛星画像を導入するという作戦上効果的な手段としてイーグルアイを導入した。それは、NRO（国家偵察局）と NIMA（国家映像地図局）が検討することを拒み、まだあらゆるレベルで反対しているものである[*4]。

本章の主題である情報平和維持は、もっとも純粋な形の戦争である。それは戦場や交戦国、そして傍観者を、戦闘なしで敵をうちまかすような形で形成する――対決や流血なしでアメリカの政策目標を実現するわけだ。そう、まさに孫子の言った通りに[*5]。

戦略的視点

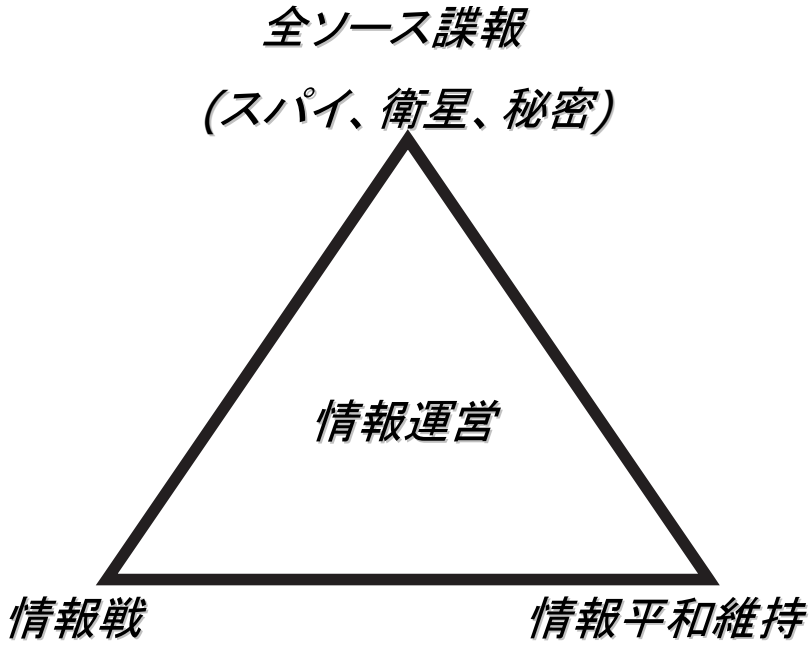

図 10.1: 情報作戦の戦略的な見方

定義：情報活動の戦略上の視点

戦略上の諜報活動は、全ソース諜報、情報戦争、情報平和維持がシームレスに統合され、軍事・民間活動のあらゆる側面に内在するトライアングルとして見なければならない。

---

*1 具体的には以下を見よ：Alvin Toffler ***PowerShift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*** (Bantam, 1990), Alvin and Heidi Toffler ***War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century*** (Little Brown, 1993) 邦訳：「パワーシフト：21 世紀へと変容する知識と富と暴力」（中公文庫、1993）

*2 軍のドクトリンについて最も知的で画期的な本は、Martin J. Libicki, ***The Mesh and the Net: Speculations on Armed Conflict in a Time of Free Silicon*** (National Defense University, 1994) である

*3 シュワルツの最初の本、***Terminal Compromise*** は、あまりに問題作であると彼の弁護士が判断したために、小説として出版された。次の本、***INFORMATION WARFARE: Chaos on the Electronic Superhighway*** (Thunders Mouth Press, 1994) は世界規模の議論の下地を整え、この重大な問題領

たぶん、*21* 世紀の情報活動のもっとも重要な側面は、それが本質的に軍事的なものではないということだ。もし情報作戦を有効にするなら、現場にいる文民たちが軍事的な理解と軍事的な規律を、情報作戦の実践において身につけなくてはならないのである。

情報活動は、情報戦争の戦術的な形としてみなされがちだ。ただその見方は、政策立案者、購入責任者、指揮官から、より正確で幅広い情報活動の理解でもたらされる「破壊力」の 2/3 を奪うことになる、あまりに視野のせまいものだ。

全ソース諜報は、情報作戦の中で重要となる機密部分である。情報作戦とは、支援を受けている全構成員が、指標諜報、警告諜報、現況諜報、推測諜報などを含む重要な全ソース諜報を確実に提供されるようにするものである。

情報平和維持とは、国家の政策目標実現のために、情報と情報技術を積極的に活用することである。情報平和維持の３つの要素は、重要な順に、オープンソース、情報技術、電子セキュリティと対抗諜報である。。

情報平和維持は、**戦略的抑止**であり、国が 4 区分の戦士すべてに対し、軍事のみならず外交、通商、農業など国の全活動範囲にわたって紛争を回避解決する能力を大幅に増強する。

これらの情報活動の３つの側面（情報戦争というわかりやすい１つと、全ソース諜報と情報平和維持というわかりにくい２つ）は一つの重要な要素を共有している。それはオープンソース諜報活動である。

どんな情報作戦も、国家の知識リソースの大部分――情報コモンズ（information commons)[*6]――をにぎる協力的な民間セクターへ自由にアクセスできなければ、有効には実行できない。

域に世界中のマスコミや軍隊の目を向けたものとして広く評価されている。

[*4] イーグルビジョン／ジョイントビジョンは、一台の C-130 輸送機で運べる地上局で、SPOT IMAGE（解像度 10 メートル）衛星と国の衛星の両方からリアルタイムな情報を受信できる。今では、航空作戦リハーサルシステムに直接情報を供給し、インタラクティブな３次元飛行訓練ができる。陸軍もこれに気がついたら、この地上局を 18 輪全地形バンにつないで、戦闘用の等高線つき 1:50,000 地形図を「必要十分にジャストインタイムで」提供できると認識するかもしれない。商業衛星画像を利用する戦術能力が拡大するにつれて、NIMA や NRO が現在の予算や生産コストを正当化するのはますます困難になる。

[*5] 「戦わずにして勝つことが至上である」この広く受け入れられている言葉は、まだわれわれの軍事力の構築方法には影響を与えていない。

[*6] Interval Research Corporation のリー・フェルゼンシュタインがこの言葉「情報の共有地（information commons)」の創始者である。

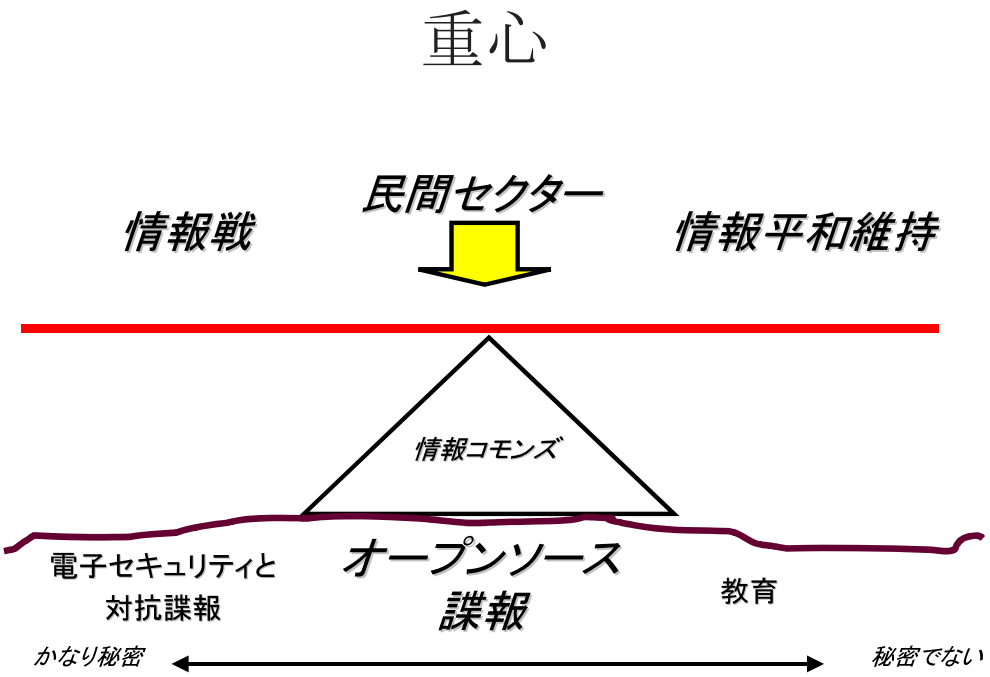

図 10.2: 情報作戦の重心

いったんこのように考えれば、情報作戦の重心は民間部門にあるということは自ずから明らかである。

おもしろいことに、この見方はまた、方程式の左側である「戦争」から右の「平和維持」へと移動するにつれて、機密の存在と重要性が著しく減少することも明らかにしてくれる。実際、諜報による問題「解決」の優に 80%は、機密情報ではなくオープンソースからきているのは周知の事実であり、これらのオープンソース活用責任は、諜報生産者ではなく諜報利用者の側にある[*7]。

[*7] 何年にもわたり、カナダのセキュリティ・諜報サービス庁長官ワード・エルコック、高い評価をうけているＤＣＩ核非拡散センター長官ゴードン・オーラ博士その他大勢をふくむ権威者が、おおむね賛同していることだが、たとえテロリズムや核拡散級の難しそうな問題でも、全ソースによる問題解決の約 80%はオープンソース情報によるものだ。実際には、オープンソースは 10-20%しか貢献できない（だいたいは機密情報で拒絶された地域の照準補助につかわれる）場合から、95-99%貢献できる（経済における戦略情報として）場合まである。国家対外諜報委員会は、諜報コミュニティオープンソースプログラム部局（COSPO）からの情報にもとづいて、アメリカの諜報コミュニティ（まあ CIA といってよいが）が全予算の 1%をオープンソースに費やして、全諜報プロセスに投入した 40%のリターンをえているという事実を発見している。5%を費やしたらどうなるか想像してほしい。

情報平和維持: 情報活動の核心

情報平和維持は、情報と情報テクノロジーの積極的な活用による。その目的は、ある特定の個人とグループ間の権力のバランスを平和裏に変えようとするものであり、それによって国家の政策上の目的を達成しようとするものである。情報平和維持の３つの要素は優先される順で、オープンソース諜報（役に立ち利用価値のある機密でない情報を提供する)、情報テクノロジー（情報を受け取るものに国際情報にアクセスさせ、他者と通信できる「真実のための道具」”tools for truth”を提供する)、そして電子セキュリティと対敵諜報活動（情報活動の真に防衛的な側面）となる。

これが何を意味するかを理解するには、情報平和維持とは何でないかをはっきりさせると役にたつ。情報平和維持とは、以下のようなものではない:

- 情報や情報テクノロジーを、従来の軍事による平和維持作戦のサポートや国連、いくつかの国の連合や外交上の手段のサポートに適用すること。
- 昔ながらの心理作戦や敵を欺く作戦の改良や実行。それらは知覚をごまかして驚かせたり、本当の状況がわかっていたらとらなかっただろう行動をとらせるためのものだ。
- 秘密作戦によるメディア操作活動、秘密作戦による影響力のある諜報員活動、および準軍による秘密作戦行動
- 隠密人間諜報活動および非機密調査活動

情報平和維持は、秘密や隠密の方法とは混同されるものではないが、あいまいな範囲もある。情報平和維持には、機密もしくはオープンソースの情報を内密に伝達したり、従来のラジオ装置や最近は携帯電話やファックスのような「真実のための道具」による秘密の伝達が必要になる。情報平和維持には、また電子セキュリティと対抗諜報活動をホスト国の検閲と妨害のなかで確立し、実行するためには、隠密活動の助けも必要になる。

結局、情報平和維持は、特にオープンソースの情報、オープンソースの諜報伝達、秘密でない行動に基づいているときが、もともと一番力をもち効果的なものである。そのような状況では、明らかに全ての法律のもとで合法かつ倫理的となる。全ての法律には、本国および非西欧文化・宗教諸国の法律慣行が含まれる。

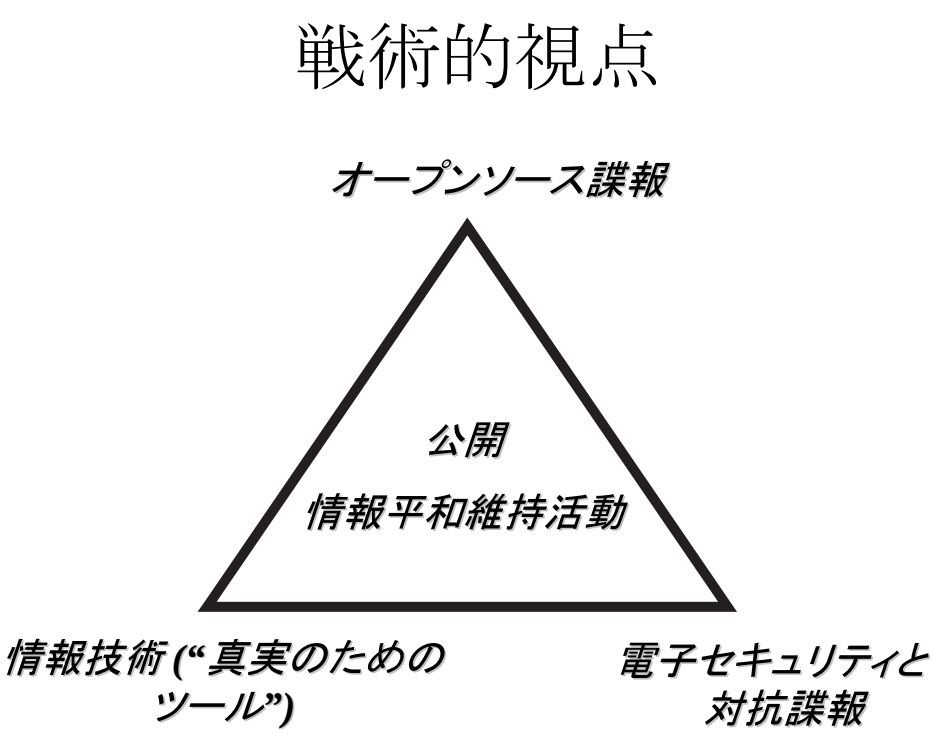

図 10.3: 公開情報平和維持作戦の要素

情報平和維持は、*21* 世紀の活動において戦術的に「最初にたよるべき手段」であり、全ての戦域や大きな区域で、*3* つ全ての大きな側面において、秘密でない情報平和維持活動を実施できる部隊編成をもつべきである。

今の時点では、現在の部隊の持つ力でこれに取り組むのはむずかしい。それぞれの大きな部隊が順番に戦域司令部となればいい:

J-1**（管理）**　通常、戦争の難民や捕虜の取扱いを含む。情報を必需品だとか輸送にかかせない重要なものとして扱う考え方、主義、部隊編成はない。目下の懸念事項は、J-1（あるいは G-1 や S-1 でも）はどれも、戦術的環境下で軍隊の保護下におかれている人間を取り扱う組織表と（もしくは）装備表も認められていないということ。

J-2**（諜報）**　通常、反発し無関心だ。機密の国家諜報システムからとれるものはなんでも取得しようとする。外にでかけていって、戦域での行動を直接サポートするオープンソースの諜報を取得するという発送、理念、資金、セキュリティ許可、「部隊編成」

もない。

J-3**（行動）**　ターゲットへ軍需品を届けること、部隊を配置すること、行動を計画することのみに焦点をしぼる。情報を軍需品や人間のかわりとして利用する考え、主義、「部隊編成」はない。情報戦争による攻撃や心理作戦の遂行は含まれないし、情報平和維持行動とは同じ効果を持たないことにも注意

J-4**（物流/兵站）**　食料、弾薬、医療品に焦点をしぼる。任務に不可欠な情報の観点から、供給されるさまざまな側がどれくらい足りているのか不足かを評価したり考えたりする責任はない。もしその情報が、連合するパートナーや民間機関の同じような部隊でも、戦闘機の弾丸のストックや必要なスペア部品と同じくらい本気に取り扱われれば、どれほど部隊が効率的になるか想像してほしい。

J-5**（計画その他）**　単独で計画に焦点をしぼる。情報や地図がないからある計画をサポートしない場合も責任は問われない。事実、ほとんどの戦域での不測事態計画は、必要なオープンソース諜報（商業ベースの画像もふくまれる）を取得する用意はしていない。なぜなら誰もが国家の能力が十分にあり、それを利用できると想定しているからだ。それは想像にすぎない[*8]。

J-6**（通信）**　限られた帯域幅の管理と限られた通信とコンピュータのリソースの割り当てと、それに加えてひきつづき全体のアーキテクチャーの監視に焦点をしぼる。アメリカの標準的な装備のない連合パートナーや民間のパートナーと戦域とがどれくらい通信できるか、また軍の設計した巨大かつとても高価な C4I アーキテクチャーが重荷となっていないかを考える責任は問われない。このシステムは、アメリカはいつも全ての部隊が最高機密の戦場司令管理システムの一部として認証されるような状況でのみ、軍事行動をとるだろうと仮定していた。とくに J-6 部隊は地図やその他の複数の言語のデータのハードコピーをふくむ外部からのデータや、非政府グループをふくむ外部の情報の集まるところが、より大きな情報活動環境に完全に統合されるようにする責任は問われない。CINC はその環境の中で運用しなければならない。

[*8] フィル・ヌーバー将軍、（のちの）防衛地図局長官がとった行動でもっともよかったものの一つは、成功しつづけたわけではないが、戦場の司令官たちに確立していた C-1 から C-4 の状況報告システムを利用して不測事態計画を評価させようとしたことである。ほとんどの戦場のほとんどのプランは落第したが、その理由は司令官たちは人や物資や軍需品を計画するのと同じようには、将来の情報や地図を手に入れる計画をたてる責任は問われなかったからだ。

情報テクノロジーと情報平和維持の電子セキュリティの側面に焦点をあてるのは他に譲ろう。この章は、情報平和維持のもっとも重要な側面を詳しく見ることで終わりとしたい。「戦場」での知識の地形を理解し、形作り、支配するためのオープンソース諜報の利用である。

地形データのギャップ: 情報活動のアキレス腱

情報作戦の全体像においては、地球全体の 5 万分の 1 の地形データがないことほど不完全な点はない。

- この縮尺が、以下の理由で必要である。砲撃をうける軍隊が戦術的に動くため、部隊が共同で連携するため、高精度兵器の目標とするため、そしてデリケートな飛行任務で地上すれすれを飛ぶ 3 次元シュミレーションのために。
- それはまたすべての諜報データが自動的に融合（諜報官僚の聖杯だ）し、自動的にさまざまなデータによる視覚化が「リアル」になる縮尺でもある。

国家画像地図局（NIMA）は、この縮尺の地図が 10%以下しかないこと、この縮尺で地球全体の地図データベースをつくるのための商業ベースの画像を手に入れる計画がないことを認めている[*9]。防衛地図局（DMA）が湾岸戦争で発見したことは、NIMA は商業ベースの画像データのフルサポートをうけても、60-90 日以内で 5 万分の 1 の地図をつくれないということもわかった[*10]。

不完全さの大部分は、以下のようなものだ:

- アフリカは、不測の緊急事態が多数発生する場所だが、エチオピア、南アフリカ、ウガンダをふくめた 13 カ国の十分な地図データをわれわれは保有していない。
- アジアと太平洋地域は、多くの人が将来の世界経済の中心であり、また地域紛争が起こりやすいと考えているが、中国、インドネシア、パプアニューギニアをふくむ 12

[*9] 機密でないレベルの NIMA の公式状況説明に基づく。

[*10] 当時役人のなかで広く議論されたとき、ヌーバー将軍はシュワルツ将軍に個人的に、地図をつくるのに的確なポイントの情報を収集し、画像データを再編成することをアピールしなければならなかった。それと同時に、アメリカ空軍は広域衛星を情報源にした国による画像や画像を目標にすることを見捨てて、商業ベースの画像データを直接大量に DMA の助けや連携なしに買いはじめた。

カ国と、領土紛争中の南沙諸島を含む４つの大きな島嶼群についても十分な地図データをわれわれは保有していない。

- ヨーロッパと地中海領域では、ギリシャ、トルコがまったくカバーされていない。NATO にとっても両国は重要であり、2 国の伝統的な対立関係、旧ソヴェト共和国やイラク、イランとのかかわりにおけるトルコの役割など、両者はきわめて重要である。
- 西半球、われわれの「裏庭」では、アルゼンチン、コロンビア、メキシコ、パラグアイをふくむ 13 カ国で十分な地図データが欠けている。

統合参謀本部のフルサポートでこの不完全さを解消しようとする大統領レベルでのよく考えられた決断がないかぎり、この不完全さはこれから 10 年から 20 年、それ以上はつづくだろう。これを解決するのにかかる費用は、NIMA の有識者のリーダーたちが見積もったところでは、商業衛星画像の調達に一年に 2 億 5000 万ドルから 5 億ドルをこれから 5、6 年にわたり支出することになる[*11]。この費用で他の多くの優先事項のなかで、中国、アマゾン、アフリカの完璧な 5 万分の 1 の地図をつくることが可能だ。これとともに、2002 年の正確な地点の情報（デジタルの地形高度データ）を収集するためのスペースシャトルの計画で、アメリカは驚くべき諜報と情報活動のアドバンテージを得ることができ、世界で 5 万分の 1 のレベルの主要な地域を網羅した正確な地図を手に入れる唯一の国となる。

***5* 万分の *1* のレベルの地形データがなくては、政策の選択肢はきわめて限定されるということは繰り返し述べるに値する。**精密な武器も、画像・地図データが収集・保持されて

[*11] NIMA 副長官ダグ・スミス氏は、1996 年に第 5 回国際シンポジウム「グローバルセキュリティ＆国際競争力：オープンソースによる解決」で一年に 2 億 5000 万ドルが必要だという見積もりを述べている。1997 年にはこの見積もりを一年に 5 億ドルへと上方修正している（その増加は、現在 1 メートル単位で商業ベースの画像が利用できるようになり、大きな費用がかかることを反映している）。しかしながらスミス氏の尽力は別としても、国防省のリーダーも大統領府付属機関もこの重大な欠陥に取り組もうとはしていない。そして政府の他の文官のリーダーたちのなかで、ワース国務次官がすぐに地球規模の地形データを正確かつ詳細なレベルですぐに手に入れることを要求する一方で、NIMA は組織としては 1995 年の 10 月の EARTHMAP 報告書を妨害することさえしてきた。この妨害には、2 つの要素があると思われる。現在ある SPOTIMAGE の有効性について戦域レベルでまったく理解されていないことと、国防長官事務局レベルでフランスから商業ベースの映像を購入したがらないこと、それよりは問題を解決する 1 メートルレベルのアメリカの商業ベースの映像の、いつも先延ばしされている提供を待つほうがいいのだ（筆者は、SPOT IMAGE データレベルのものは 2010 年まで利用できないだろうと信じている）。それと同時にイーグルビジョンの熱烈な賛同者をのぞく全員が、1 メートル単位の画像が、われわれが予想できる将来には決して提供されない、きわめて大きな帯域幅、記憶装置、伝送時間、コスト負担を必要とするという事実を無視しつづけている。1 メートルは「流行の」画像の選択肢であり、技術にもとづいた画像の選択肢ではない。

いなければ利用できない。特殊作戦部隊とドラッグ禁止チームはきわめて不利な立場にたつことになる。今までのような軍と法執行機関の行動は適切に計画、実行できない。人道主義的な援助や他の協力行動には、不利な条件がつく。このリストは、いくらでも続けられる。

今日では軍隊のあらゆるレベル、もちろんホワイトハウスにも他の大統領顧問団のなかでも国防長官や大統領の面前で進んでこのことを敢えて主張しようとする人はいない。だからわれわれは、「目を大きくあけて[*12]」将来の計画を立てつづける。

結論：新時代の新ドクトリン

情報平和維持は、事実上政府の行動の戦略であり、地球規模の視野をもった国家安全保障の戦略でもある。したがって、われわれが政府や軍隊をどのように訓練、装備、組織するかが大きな意味をもつことになる。

最後の分析では、今日のわれわれの政府が工業時代の政府であり、そして内部の情報の管理や外部の情報の取得や利用がすべての点で全く不十分であるという事実を把握しなければならない。その結果、世界に影響をおよぼす行動の計画と実行が無駄で非効率なものになる。それは、情報を利用する行動も、暴力やその他の手段を利用する行動もである。

もしわれわれが混乱した状況のままだと、ローテク暴力戦士はわれわれの穴だらけの防衛をすりぬけ、ローテク予見者はわれわれの警告ネットワークにはひっかからず、ハイテク予見者はこれから 20 年は大手をふって情報テロリズムと破壊を実践し、われわれの電子的な知的財産やデジタルの宝庫から富を強奪するだろう。

図 10.4は、もしわれわれが「第三の波」の政府が国家安全保障を守り国家競争力をつける、情報のてこ入れに焦点をしぼるのを概念図にするとしたら、政府の情報主導の行動がどのようなものかを示したものである:

[*12] 「目を大きくあける」とは、この記事に WIRED Magazine (August 1997) が編集でつけたタイトルだ。作者のこの重大な不完全さについての全意見は、North American Remote Sensing Industries Association の第三回会議での招待講演「４つの論点の調査：政府、コミュニティ、市場、世界」ワシントン D.C. で 1997 年 5 月 22 日で表明された。そのスピーチの概要は www.oss.net/Papers/speeches/NARSIA22.html を見てほしい。

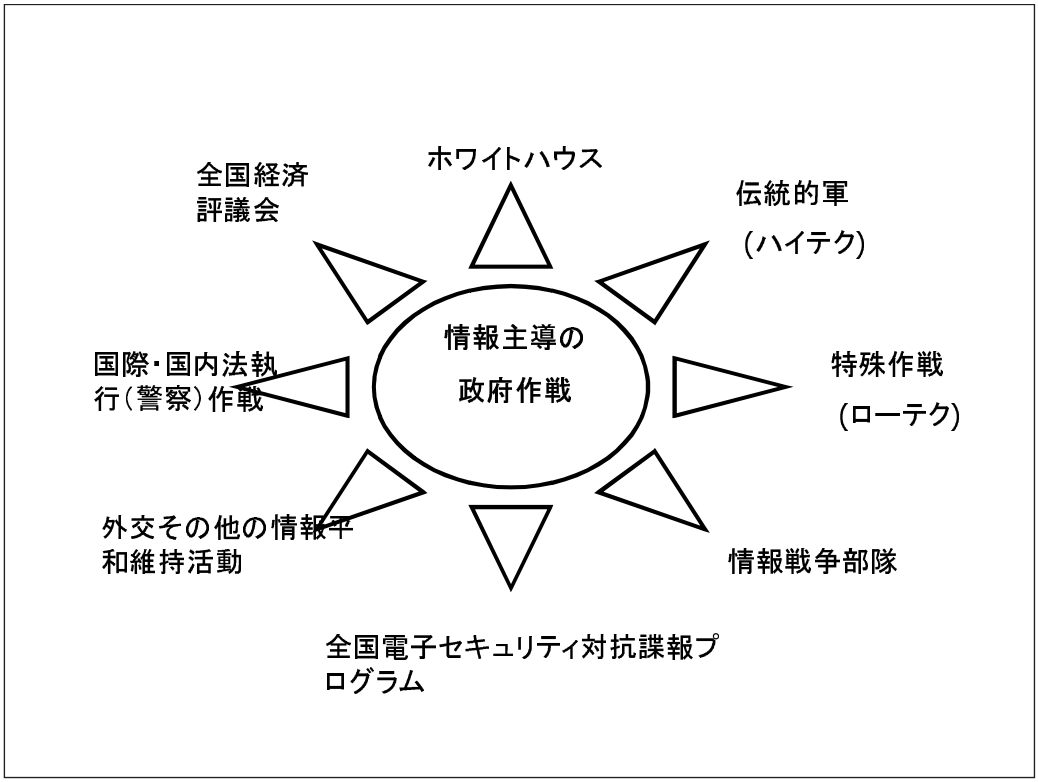

図 10.4: 新しい政府情報作戦コンセプト

第 III 部

賢い国を創る

> こうした人々、こうした政治家、こうした議員、こうした指導的地位にあってわれわれに権威を及ぼす人々は、自分たちが手にしている仕事についてほとんど何も知らない。もちろんだれしも大したことを知っているわけではないが、大事なのは、この人たちが何を知るべきかということさえ知らない、ということを認識することだ。（中略）かれらは有能な思考にあまりに馴染みがなく、知識があり、どんな知識があるかということにあまりに無知なために、それが重要だということも理解できない。
>
> メイナード＝ケインズ[*13]

第三部は、5 章構成で、近未来を扱っている。近未来とはこの本では 2000-2010 年を指す。政治科学文献は、組織が本質的な変化を遂げるまでには最低でも 6 年かかるという事実を非常にはっきりと記述している。それもその組織のすべてのレベルで、そうした変化を遂げたいという意志がある場合の話だ。わたしの経験でも、そしていまや結論としても、官僚主義と秘密主義の両方を相手にする場合、各側面が組織変化に追加の 6 年を足すので、全部で 18 年かかることになるだろう。ここはアメリカで、お金はたくさんあるし、技術的なものは何でも好まれるし、物事を面倒な方法でやりたがる。だからさらに 6 年追加して、24 年間見ておこう。なかなかうまいことに、これはダニエル・パトリック・モイニハン上院議員が近著 ***Miles to Go*** で述べていた、アメリカの社会政策の本質的な改革を実現するにに四半世紀かかったという記述[*14]ときれいに一致する。オープンソース革命は 1992 年に始まったので、アメリカ諜報に深い変化が起きるのは、2010-2016 にならないと期待できないだろう。

第 11 章「戦略、政策、情報」は、われわれが「賢い国」を創るにあたっての、もっと大きな枠組みを敷く。司令とコントロールの性質の変化と、政治家と国民の間の関係変化（あるいは企業リーダーと顧客たちの関係変化）について新しい考えが提示される。これはまとめの章、あるいは本書の最初の 2 部と、結論となる第三部の間の要石となる章である。

第 12 章「国家諜報：金と常識」は過去の諜報改革の試みを歴史的にふりかえり、直近の改革努力を並べて比較し、それからアメリカ諜報コミュニティ予算を年間 116 億ドル削

[*13] Maynard Keynes, H. G. Wells, World Brain (Adamantine UK, 1994), page 81 での引用.

[*14] Daniel Patrick Moynihan, ***Miles to Go: A Personal History of Social Policy*** (Harvard, 1996).

減して同時に新しい優先事項のために 16 億ドルを取り置くための、公開された詳細な唯一の提言を提示する。**わたしは、最終的にアメリカ諜報コミュニティ予算は現状の予算額で維持するべきだと思っているし、やがてその水準に戻すべきだと思う。しかしそれは、われわれの仕事のやりかたに容赦ない変化が加わってからだ――そうした変化は長期にわたり「苦しくても揺るがぬ愛」を長期にわたり示さなければ起こらない。それは今始まって、最低でも *10* 年は続くべきだろう。**

第 13 章「大統領諜報」は本書の中核部分である。つまりこれは大統領や CEO に適したエグゼキュティブサマリー形式で、アメリカが「賢い国」になるために起こるべき 14 の具体的変化を提案している。われわれの見たいの知的能力は、われわれが真の「全国的/国家的」諜報コミュニティを創ることを必要としている。それは「学校からホワイトハウスまで」一環したものであるべきだ。この改革の試みを主導できる計画上・政治上の権威を持っているのはアメリカ合州国大統領ただ一人である。

第 14 章「2001 年国家安全保障法」は、評決にまで至らなかった 1992 年の国家安全保障法の上院版と下院版をレビューして、そして議会での議案採用と高速提出が簡単になるような形で、著者の提言する広範な国家諜報改革を導入するための法案を記述する。

第 15 章「国家諜報を発明しなおす：ビジョンと戦略」は、本書で提出してきた「大それたアイデア」を最後に概観して、これをビジネスコミュニティ、学会、メディア、そして最も重要な要素である「諜報市民兵」、すなわち個々の市民のニーズと関連づける。

第 11 章

戦略、政策、諜報と情報

はじめに

この章は、国家諜報戦略創設のための要件と推奨アプローチの概略を述べる。21 世紀の夜明けにあって、国家安全保障と国家競争力の両方にとって情報がきわめて重要であることを、行政でも法制でも指導者は理解しているのに、指導者層は国家諜報（スパイ、衛星）、政府情報、民間情報の目的とリソースを統合する戦略と政策を編み出せずにいる。

情報の時代にあって、国家情報戦略の欠如は戦争放棄と降伏にも匹敵する――第二次世界大戦で軍投入を行わなかったり、冷戦下で核抑止の確立に失敗したに等しい。

本章は、市民と官僚の両方にとっての方向付けであり、政策立案者や立法者に大して武器をとれと呼びかける文書でもある。情報時代にあっては、政府のいちばん重要な役割――連邦、州、地方自治体の全レベルで――は「情報コモンズ（共有地）」の育成であるというのが本書の根本的な前提である。

国家安全保障は、もっぱら情報インフラと知的財産、データの正真性をどう保護するかという問題になるだろう。国家競争力は完全に定義しなおされる――企業と個人はグローバル経済では競争下にある――国としては投資家にとって「魅力的」になるのが役割だ。21 世紀に、投資での「国の魅力」を決定する重要な要因は、その国がいかにして情報コモンズを管理するかにかかってくる。

本章は、この変化の課題をまとめ形式で考察して定義づける。それは情報コモンズと情報連続体、情報時代における諜報の理論と実践、このアプローチの倫理、エコロジー、進化的な意義、国家諜報（スパイと人工衛星）をもっと大きな市民にもかなりアクセスでき

る分散ネットワークへと生まれ変わらせる必要性、そして最後に、国家情報戦略を構築する具体的要素について述べる。

変化の課題

21 世紀に入るにあたりわれわれは、既存パラダイムや組織・政策構造のもとでの決意を覆すような、いままでの何乗もの規模に相当する変化に直面している。

政府全体として最も明白な課題は、脅威の性質が変わってきていることだ。国民国家（市民権、課税、常備軍を備えたもの）の興隆以来、最も根本的な国家安全保障問題は、国境の不可侵性と、外国にいる市民と財産の安全だった。物理的安全保障を軍の脅威によって維持するというのは、理解しやすく導入も簡単だった。今日では、国際犯罪ギャングのほうが、金も、コンピュータも、情報も、行動の動機、それも暴虐な行動を行う動機の面でも、ほとんどの国を大幅に上回っているような世界に直面している。それよりさらに恐ろしいのは、テクノロジーと政策的な理解不足のおかげで、きわめて多くの所有せざる疎外された人口集団が生まれてしまっていることだ――それも、アメリカ自身の国内においてすら相当数が生じている。そして同時にわれわれは、民間セクターにおける家庭防衛、電子的市民防衛を提供するという政府の義務を無視し続けている。

もう一つ政府の注意を必要とする重要な変化がある。これはあらゆる企業や事業において、情報が「血液」のような役割を果たすようになったという変化だ。この変化の側面を三つ挙げておこう。まず、各市民は意識しようとしまいと、完全に機能するためには正確でタイムリーな情報にますます依存するようになっている。第二に、「情報爆発」は大規模気候変動のように、単純なツールだけのもっとのんびりした時代に慣れた市民たちが、情報スーパーハイウェイの高速車線での暮らしの要件に適応するのを難しくしている。そして最後に、ほとんどの市民や株主や経営者たちは、われわれの持つ国家通信、電力、金融などのネットワークが、セキュリティや生き残り可能性について考慮されていないという点を認識していない。今日、サイバー空間で働いたり遊んだりするのは安全ではないし、通信やコンピューティングプロバイダに対し、そのサービスや製品が安全で信頼できるものだと顧客に保証させるような法制度すらわれわれは持っていない！

一言で、われわれはいま、すべての市民が「諜報」または意志決定支援の収集、生産、

消費を行う情報環境を持っている。そして同時にわれわれの持っている情報インフラは、たった一人の個人や小集団が――それも匿名で――電子的または簡単な物理的破壊を通じて情報インフラのノードを攻撃することで、破壊、妨害、侵害できてしまうようなきわめて複雑で脆弱なものでしかないのだ。

「情報コモンズ」を定義する

「情報コモンズ」は――かつてイギリスでの羊放牧のための共有地（コモンズ）がそうだったように――情報が公共の利用と公共の利益のために提供されている共有環境として捕らえられる。このコモンズが堅牢で有用であるためには、このコモンズに三つの主要情報「産業」が自分なりの貢献をしなくてはならない。

最初の「産業」は、ほとんどの市民にはあまり知られていないが、これまでスパイや人工衛星と結びつけて考えられているアメリカ諜報コミュニティである。実は諜報コミュニティの最終成果物に使われる生データのうち、40% から 80% は「オープンソース」つまり合法的に入手可能な公開情報からきている。残念ながら、この年間予算 300 億ドルのコミュニティは、そのオープンソースからの調達を機密化の「セメントの外套」で覆ってしまい、その結果として、諜報コミュニティが納税者の経費を使って購入した外交や貿易に関する有益な公開情報のほとんどは、市民納税者に提供されることはない、ということになる。

第二の存在は政府であり、これはほとんどの市民には、規制を作り出して税金を巻き上げる巨大な官僚機構としてよく知られている。しかしながら、政府は情報を一般公開する存在としての評判はあまり高くない。これはきわめて大きな欠陥である。とうのも政府は、納税者のお金を使って、ほとんどあらゆる主題についてすさまじい量の情報を購入しているだけでなく、他の政府やシンクタンク、ロビイスト、大学や、その他各種の視点の旗をふり、政府を構成している官僚に影響を及ぼそうとする人々からの「無料」情報を引きつける磁石にような存在でもあるからだ。情報時代にあっては、政府は産業モデル（莫大な官僚たちが、階層構造を使ってリソースをコントロールして財やサービスを提供しようとする）から「第三の波」も出る（少数のエキスパート・ノードが、情報卓越性を持った分散センターを育成）に変化しなくてはならない。この問題に対応しようとする優れた能

力がいくつかある。たとえば商務省の National Technical Information Service (NTIS) や、国防省の Defense Technical Information Center (DTIC) などである。が、全体としての政府情報はむちゃくちゃな状態になっている。諜報コミュニティが年間 300 億ドルのコミュニティだとすれば、アメリカ政府はどう見ても年間 3000 億ドルの情報産業だといっていい。

情報コモンズに貢献できる第三の「産業」は、最も重要で、最も後半で、もっともダイナミックな部門でもある——民間セクターだ。これは 21 世紀の統治・行政と産業の両方にとって、大きな意義を持っている。これは政府がその役割を果たすために知っておくべき、21 世紀の「知識戦闘」の 4 特徴から出てくる: まず、知識の 90-95% は秘密ではなく、オープンになっている——トップの行動に置いて秘密が最高の要素だと信じ続ける政府は失敗する。第二に、国家安全保障と国の競争力の重心は文民セクターにある——軍事や警察力に頼りつづけ、民間セクター能力を考慮しない政府は失敗する。第三に、今日の情報は分散型である——「中央諜報」構造に頼りつづけようとする政府は失敗する。そして最後に、情報は多言語である——多言語環境を自由に行き来できるアナリストやオブザーバーに投資しない政府は失敗する。もし諜報小ニュにティが 300 億ドル産業で、アメリカ政府が 3000 億ドル産業であるなら、民間セクターは年間 3 兆ドル産業だと見なしていい——ここにパターンが見えてこないだろうか？　結局、国家情報コミュニティは、投資の同心円三つで構成されているのに、それが現状では「情報コモンズ」にデータのひとかけらたりとも貢献していないのである。

情報連続体

「情報連続体」はどの国においても、社会における 9 つの主要情報消費セクターおよび情報消費セクターで構成される。学校、大学、図書館、企業、民間調査官、情報ブローカー、メディア、政府、国防、諜報である。

情報連続体については、3 つの基本的な側面を理解しておくことがきわめて重要である:

まず、各セクター内の各組織は、情報コモンズに貢献できる専門家とデータの両方にお金を出してコントロールしている。たぶん農政者と政府の観点からいちばん重要なことは、こうした卓越した分散型センターは、政府とってのコストなしで維持されているとい

うことだ。

第二に、どの組織でも、無料なり有料なりで、ハードコピーにせよ電子的にせよ公開するものは、かれらが実際にデータベースに持っていたり、あるいはその従業員たちが知っていたりすることの 20%以下——ほとんどの場合は 10%以下——でしかない、ということだ。

第三に、そしてここでわれわれは、なぜ国家情報戦略が重要かを述べる基盤を作り始めているのだけれど、市民も官僚も、この情報連続体の中にセクター間の「鉄のカーテン」があり、セクター内の各組織の間に「竹のカーテン」があり、そして組織の中の個人の間には「プラスチックのカーテン」があるということを認識しておくことが縦横である。

21 世紀における政府の役割は、国家情報連続体を構成するセクター間、組織間、個人間の情報共有と情報交換を促すようなインセンティブを創って支援することである——そして他の政府と協働して国際、あるいは国境をまたがる情報コモンズを創り出すことである。

学校や大学は、専門家から成る教授陣とやる気のある学生労働力、そして莫大な電子保存施設を持っている。また多言語人口を擁し、非常に緻密なデータのフィルタリングやデータ入力作業ができる。例を 2 つ： Monterey Institute of International Studies (MIIS) は、ロシア語、朝鮮語、ベトナム語、アラビア語の話せる大学院生を使って、核、科学、生物兵器の拡散について世界最高のデータベースを維持している。そしてマーシーハースト大学は学部生を使って麻薬輸送やその他法執行機関に関心のありそうなトレンドに関するニュースレターを発行している。大学はまた、技術的支援やプロジェクト支援も提供できる。この技能の見事な例としては、シラキュース大学が開発した InfoMall で、これは地方自治体帰還や各種中小企業に対する直接支援を提供する。

図書館は、最高の形での「分散知識」であり、市民に直接アクセスを提供するだけでなく、グローバルな情報発見と峻別の仲介者として機能できる、技能豊かな司書も提供している。図書館の分野でのユニークな貢献としては、コロラド大学がある。ここは Uncover Reveal を作成し、処理している雑誌すべての目次を電子的に配布している。また Special Libraries Association は、企業や事業体図書館を結びつけている。そしてチャールズ・ベイリー・ジュニアは、Library-Oriented List Service を開発している。

ビジネスは、たとえば産業統計調査などに提供する顧客嗜好データを含め、自分で生み

出す大量の情報を持っているだけでなく、市場調査などのデータに大金を支払っている。これらはしばらく時間がたてば、中小企業や大学と共有してもかまわないはずだ。国際投資家にとって魅力的たろうとする国が直面する課題は、企業がグローバルな競争力を持てるような「情報リッチ」な環境を創ることだ。これを実現する方法の一つは情報コンソーシアムやプロトコルを創って、各企業が集めたり支払ったりしたデータで、その企業にとってはすでに活用が終わったが、コミュニティ全体にとっては残存価値があるようなものを情報コモンズにリリースできるようにすることである。

民間調査官や情報ブローカーは別枠にしてある。かれらは情報に動かされるグローバル経済においてユニークな役割を果たしているからだ。この世界においては情報が——アルヴィン&ハイジ・トフラーが述べたように——富、暴力、労働、資本の代替物になる。こうした的を絞った方法企業の能力は相当なものであり、きわめて高い投資リターンを提供する。

過去 20 年で政府情報に起きた最大の変化の一つは「情報爆発」と自由市場経済のおかげで伝統的な政府による情報収集処理メカニズムを上回る、民間セクターの能力の確立を実現したということを理解しておくのは重要なことだ。民間セクター「諜報」として「最高級」の能力を上げると、全世界の政治経済イベントを人間の専門家のグローバルネットワークがモニタしている Oxford Analytica; どこのどんな文書でも入手できる FIND/SVP; 企業調査会社として世界最高クラスの Investigative Group International; Burwell Directory of Information Brokers を刊行している Burwell Enterprises; オンライン検索の筆頭「第一ストップ」である Dow Jones Interactive; 現在および発生中の知識と、その知識の背後にいる専門家を同定するためのすばらしい手段である Science Citation Index and the Social Science Citation Index を刊行している Institute of Scientific Information などがある。

政策計画、経済計画、軍の不測事態対応計画や法執行におけるメディア情報の有用性は、ほぼ必ずきわめて軽視されている。実はジャーナリスト、特に取材調査型ジャーナリストはきわめて有能で精力的でありコネクションも多く、ほとんどどんな主題についても、非常に重要で正確な報告を生産し、それは成果物にすぐ取り込めるようなものだ。また、ほとんどのジャーナリストは知っていることの 10%程度しか刊行しないということも述べておこう。元国務長官などの要職にあったジェームズ・ベイカーはその回想録で、「われ

われの仕事をうまくまわすためには、報道陣のコメントに遅れをとらないようにすることがきわめて重要だった」と述べている。コリン・パウエルも自著で、かれが国防長官カスパー・ワインバーガーの軍事補佐だったときに、CIA が毎朝長官に送ってくる「一夜かけた諜報の概要」よりも「新聞記事を集めた Early Bird のほうがいい」と述べている。

直接的で実践的な例として、アメリカ南部司令はロスアラモス国立図書館と共同で、ラテンアメリカの取材調査型報道を活用することで、メディア報道だけを元に戦術的砲撃作戦をきわめて低コストで計画実行できるようになった。これはメディア情報が機密諜報より優れているということではない。単にメディアも軽視できないし、機密情報へのアクセス権限を持たない民間や、政府内の多くの存在にとっては特に有益だということである。

最後に政府がある。これは州や地方自治体とその保有情報、国防省、諜報コミュニティを含む。これらについては細かい検討はしない。しかし情報のアーカイブと公共への配布伝達を支援する政策がないために——そしてそういう政策を実現する手段がないために——アメリカ政府が入手する大量の情報、たとえばアメリカ政府の使用業者が集めて処理する情報は、毎日「埋没」してしまい、公共から重要な情報源を無駄に奪っている。政府の中で、自機関内部の「情報爆発」に圧倒されて、その整理保存や情報公開法 (FOIA) に基づく要求や、著作権の複雑な問題にどう対応していいかわからない人々にも、解決策はあるのだと言いたい。それが全国技術情報サービスである。

情報時代の諜報

情報コモンズと情報連続体の要素について概要を述べたので、こんどは情報時代における諜報の詳細に目を向けなくてはならない。政府や民間セクターの情報マネージャたちが採用して広めるべき中核コンセプトを以下に挙げる:

- エスピオナージは、政府がやろうと企業がやろうと、オープンソースの知的な活用よりもコスト効率が低い。残念ながらほとんどの諜報コミュニティは、秘密を扱うために訓練、装備、組織を行っているので、自分の分析や生産プロセスにオープンソース——公開情報——を収集統合するのには向いていない。これは変える必要があり、本章の結論部でこれについて述べる。
- 諜報手法（情報の要件分析、収集管理、分析的集約、予測、視覚化）の最高の適用対

象は、競合組織や競合国ではなく、顧客や人々、そしてもっと大きな環境（政治、文化他）である。

- 意志決定支援（諜報）がすべての情報処理の最終目的である。データ（生のテキスト、信号、画像）と、情報（汎用的な関心のある集合データ）、諜報（特定の時間と場所における特定の問題について、特定の人物が行う特定の意志決定を支援するよう調製された情報）とは、慎重に区別する必要がある。ほとんどの政府情報と、諜報と称されているものはあまりに汎用的すぎて、直接行動においてはほとんど役にたたない。情報は諜報の基盤となる場合にのみ、そのコストが正当化されるのである。
- 分散情報は、中央化情報よりも価値が高く、安上がりである。21 世紀における情報ガバナンスの技芸は、中央化した情報保管庫を創るより、分散した center of excellence を活用することにある。
- 「ジャストインタイム」情報収集と諜報生産は、「ジャスト・イン・ケース（万が一のため）」情報の収集保存よりも、諜報消費者にとってずっと便利で、ずっと安上がりである。
- 情報の価値は、そのコンテンツ、それが使われる文脈、そしてそれが入手活用されるタイミングの組み合わせで来ます。これはつまり、ある組織が使った情報は、文脈から切り離し、さらに時間が経てば、価値が下がるということだ。これは逆に、情報（たとえば市場調査）の「最高」価値時点が過ぎれば、組織としてはその情報を交換、共有、発売するのが圧倒的に合理的だと言うことだ。これは、情報コモンズにある時よりも自分の手元——独自の文脈と時間——にあったほうが価値の高い新しい情報の購入を増やそうとしている企業にとってはとても重要である。
- 情報入手の新しいパラダイムは「ダイヤモンドパラダイム」である。これは消費者、アナリスト、収集者、情報源がすべてお互いに直接コミュニケートできるというものだ。古いパラダイムは「線形パラダイム」で、消費者はアナリストとだけ話し、アナリストは収集者だけに話し、収集者は情報源に話し、そしてこんどはその逆、というものだ。これは遅すぎるだけでなく、伝えにくいニュアンスの多い、絶えず変化を続ける主題を扱っているときには使いものにならない。今日もこれからも、情報マネージャの最大の喜びは、消費者をずばり正しい情報源に引き合わせて、低価格で、直接、消費者のニーズにあわせた知識をずばりその瞬間に作り出せるようにしたときに

なる。

- 最も重要な情報リソースは従業員である。すべての従業員は、情報と諜報の収集者、生産者、消費者になるべきだ。これは「企業蜂の巣」モデルと呼ばれ、「賢い国」創造の基盤である。もしすべての業務指示書が筆頭の仕事として「組織にとって有用な情報を収集報告せよ」を挙げていなければ、そして組織が従業員同士での情報共有のためのツール（たとえばロータスノーツやオラクル X）を提供しなければ、その組織は定義上「愚か」である。
- 刊行された知識は古い知識である。21 世紀の諜報の技芸とは、古い知識の統合にはあまり気を取られず、むしろ刊行知識を正しい情報源への経路として使い、新しい状況に対応した新しい知識をリアルタイムで作らせることにある。
- 脅威（または回答）は分析のレベルに応じて変わる。今日の諜報・情報の最大の欠陥は、各質問について、望む分析レベルを確立できていないということだ。分析には 4 つのレベルがある。戦略、作戦、戦術、技術だ。これらはそれぞれ、検討の 3 大文脈によって影響を受ける。その 3 つとは、文民、軍事、地理である。

倫理、エコロジー、進化

われわれの「産業時代」の諜報と諜報概念は、中央化されたトップダウンの「指揮司令」モデルに依存しきっている。そこでは質問が答えを決めてしまっており、知識の細分化――選ばれた少数の人間に知識が限られる状況――が情報作戦の常態となっていた。「諜報」の真の価値は、その有用性からくる。そしてそれは、それが広まるにつれて拡大する。したがってわれわれの政府内で重視すべきなのは、オープンソースの活用を最適化して、諜報コミュニティとその他政府、民間セクターの間の情報交換を増大させて、非機密諜報を生産することである。これは国家諜報への「オープンブック」アプローチと呼んでいいだろう。

21 世紀を先へ進むにつれて、われわれは根本的な問題をいくつか考える必要がある。国家安全保障をどう定義しようか。国家諜報の顧客とはだれなのか。われわれの目的は何か。国家安全保障や国家諜報についてのこれまでの概念を破棄すべき理由はいくらでもあるようだ。かわりに統合化された全国的な情報諜報ネットワークを作らなければならな

い。それは、国家安全保障はしっかりした経済と安定した環境に根ざすものだということを認識するものでなければならない。未来の進歩の重心は市民にあって官僚にはないことを認識しなければならない。そしてわれわれの目的が、情報豊かな統治と情報豊かな市民を可能にするということであるべきで、伝統的脅威や核の脅威を監視するだけが目的であってはならないことを認識しなくてはならない。

わたしは、国家諜報の「倫理」は政府の秘密と企業の秘密を大幅に削減することを必要とするものと確信している。諜報専門家として 20 年やってきて、わたしは秘密というのが本質的に病的であり、理にかなった判断や公開議論を脅かすものだと断言できる。秘密はまた濫用され、まともなメリットのためではなく、官僚的権益保護に使われている。当時、国家安全保障理事会にいたロドニー・B・マクダニエル氏の以下の発言を参照：

> まともな実務家ならすべて、そして諸君はこの点でまったく遜色ないだろうが、機密区分が二種類の用途に使われていることを認識しているだろう。一つは秘密を守ろうというまっとうな願いから、そして官僚の権益を守ろうという願いからだ。現実世界での実務家として、わたしの印象では見料権益保護が 90%で、まともな秘密保護は 10%くらいだ。

ある賢者がかつて「国の最大の防衛は、教育を受けた市民である」と述べた。わたしは情報時代において、国家諜報——非機密国家諜報——があらゆる意志決定、あらゆるプロセス、あらゆる組織にうめこまれなくてはならないと信じている。オープン性の「倫理」は、政府だけでなく民間にも適用されるべきだ。大学は、知識を広めたり技術を商業化する意志や能力がないなら、著作権や特許取得を認められるべきではない。企業は古くさい生産プロセスを保護するためだけに特許独占を認められるべきではない。

われわれが生きる環境、われわれがその中で栄えて共通の防衛を確保したい環境は、われわれの最重要諜報目標であり、われわれの最も軽視されている諜報目標である。伝統的な諜報コミュニティと、比較的因習的な政府情報コミュニティは、われわれが武器輸出を行い、ガソリン価格を 1 ガロン 2 ドル以下に保ち、ギャング間の戦争を自由に行わせて移民コミュニティを搾取し続けている大きな文脈について、正直な評価を行うという難しい問題に直面するのをいやがっているようだ。いつになったらわれわれは、連邦、州、地方の自然環境データを統合するためのアーキテクチャを確立するのだろうか。特定の政治、

経済、文化問題についての役に立つ戦略分析生産のためのアーキテクチャはいつ確立するのだろうか。以下は全国経済評議会大統領特別補佐官エレン・セイドマンによる発言をパラフレーズしたものであるが、非常に示唆的だ:

> CIA 報告は、外国の経済状況だけに限られています。国内経済状況については調べていないので、わたしは自分が責任を負っている産業の強み弱みを比較対照させる戦略分析が得られません。一方、財務、商務、FBI は、諜報作業となると最悪です——かれらは諜報をどう生産すべきか知らないのです。

われわれが無知から、既存のエネルギー、交易、国防、住宅、輸送、教育政策を通じて環境に対して行っていることを組み合わせて考えると、それはチェルノブイリをいくつか続けて起こしたものよりもひどい。

最後に、もし国が進化発展するのであれば、そしてアル・ゴア副大統領が全国情報インフラについての数々の演説で述べたように「国の分散情報を活用する」のであれば、われわれはアメリカが国として「正気を失いつつある」という事実を認識して、教育が国家諜報にとっての「基礎訓練キャンプ」であることを認識しなくてはならない。企業研修や継続教育プログラムを含む教育システムを変革して、すべての市民や住民の総合諜報を生み出すようにしなくてはならない——「国家諜報」（スパイや人工衛星）だけに政策のための情報を与える仕事を任せるのではなく、「全国諜報」（賢い人々）に頼るようにして、きょういくを受けた学者、労働者、情報ブローカー、ジャーナリスト、公僕、兵士たちの分散ネットワークを賢い政策の基盤として使わなくてはならない。このような基盤の上に、スパイや人工衛星は重要な価値を追加できる。こうした基盤がなければ、スパイや人工衛星は無意味だ。

人々に力を

最後に一つ考察すべきことがある。これは図 11.1にまとめてある。諜報の「力」はもはやスパイや秘密からくるのではなく、オープンアクセスとオープン知識からきている。

冷戦中に、われわれの指導者たちは秘密に基づいて意志決定を行い、おもに二国間意志決定プロセスを使って、他の国や非国家存在にはほとんど目を向けなかった。それに大して今日では、意志決定は人々からやってくる。これは「ボトムアップ」プロセスで、はっ

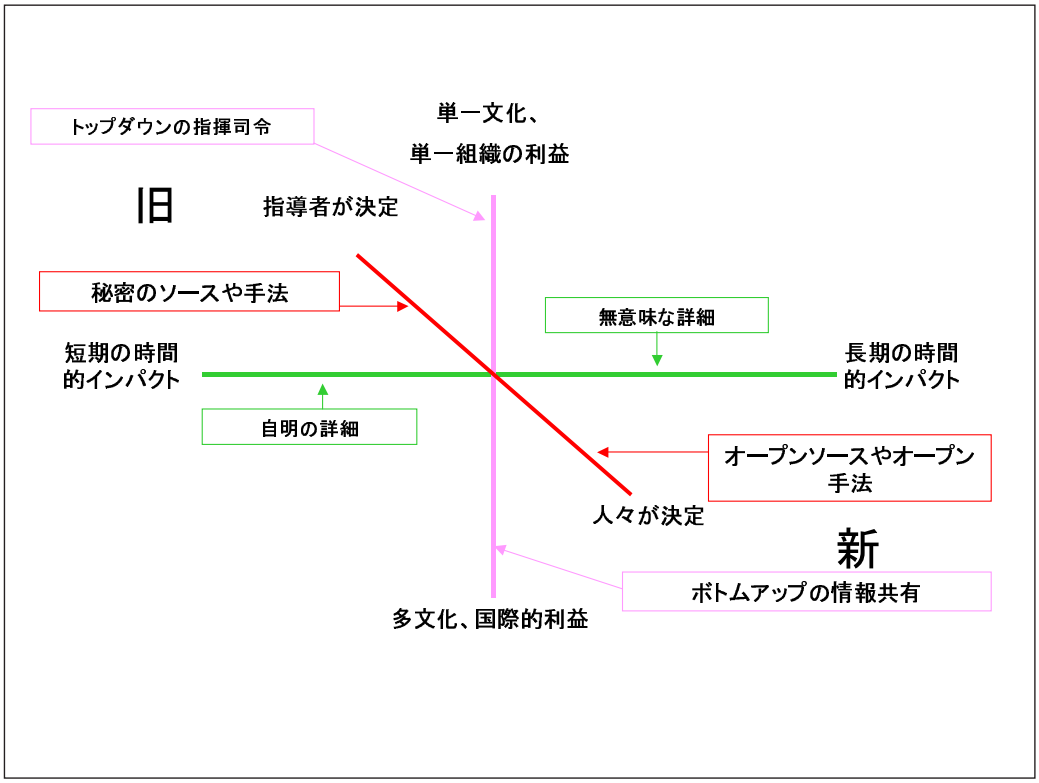

図 11.1: 人々から人々への諜報力

きりと多文化的で、国境をまたがり、情報や諜報のオープンソースに根ざしたものだ。

重要な点として、この国家諜報の力とグローバル諜報の力はまた、それぞれの利害をずっと長期的な視点でとらえるものでもある。

国家情報戦略の要素

国家情報戦略に統合すべき要素は 4 つある:

接続性.　国家情報インフラはよい出発点だ。われわれはその他世界向けのデジタルマーシャルプランを必要としている。これは繁栄に貢献して紛争を減らすためだけでなく、われわれ自身がもっと大量の多言語多文化情報を入手できるようにするためである。

コンテンツ.　これはもっとも手薄なところであり、「賢い国」を創るための戦略で一番重

要なのはこの部分である。われわれはアメリカの国内外を問わず、傑出したセンタ（centers of excellence）を育成し、そこがデータ調達（デジタル化）と情報開発や諜報生産に資するための、明示的なプログラムを必要としている。

協調. 汎用ワークステーション機能と、関連アプリケーション製品インターフェース（API） の規格を確立する必要がある。これは法的な力によって完全にオープンでなくてはならない。また、データ定義やデータ統合の規格も同じく必要である。さらに産業、州、連邦機関の境界を超えて、情報技術への R&D 投資を協調させる必要がある。

C4I **セキュリティ**. 国の重要インフラを守るための出発点はよいが、情報時代におｋては国家安全保障と国の競争力の重心が民間セクターにあるので、議会が民間セクター向けに新しい「デュー・ディリジェンス」規格を定めて、これを企業の信託責任の一環として強制できるようにすることが重要である。

国家諜報を発明しなおす

さてこれでやっと、これまで定義されてきたような国家諜報コミュニティの再発明に目を向けることができる。というのも、このコミュニティ再発明を通じて、われわれは政府情報の再発明を啓発し、国家情報コモンズの確立も啓発できるからだ。

国家諜報コミュニティの要素――CIA、国家安全保障理事会 (NSA)、National Reconnaissance Office (NRO), the Defense Intelligence Agency (DIA), Federal Bureau of Investigation (FBI)――はおおむね期待通りの成果をあげてきた。でもおかしくなっていったのはわれわれの期待のほうだ。われわれはこのコミュニティをソヴェトの秘密にだけ集中させ、このコミュニティにソヴェトの秘密を集めて処理させるよう予算を与えた。それ以外のすべては二次的で、それ以外のものは、受け取られても――まあ当然だが――なんの関心もひかなかった。

残念ながら、国家諜報コミュニティは「禁制区域」情報収集要件へのアプローチを開発させる中で、技術にばかり気を取られるようになって、最終的には頭を使うかわりに技術を使うようになってしまった。ローエンドでは、ウソ発見器への極端な依存のおかげで対抗諜報の技芸は破壊されてしまった。ハイエンドでは、画像や信号を集めるための人工衛

星に何十億ドルもかけたおかげで、その他の重要分野ではコスト削減が行われ、その被害を一番ひどく被ったのは分析だった。コミュニティは処理技術への投資を怠り、おかげでこの技術によって集められた画像や信号のうち、処理されるのは 10%以下だ。そしてコミュニティは分析技能をケチり、大学新卒が安上がりだからというだけで若僧ばかりを雇い、民間セクターで長期にわたり能力を証明してきた真の専門家をやとうために慎ましく（たとえば、人工衛星への投資の 1%とか）投資を続けようとはしなかった。

どうすればいいのだろうか？

この問題を、これから詳細に検討しよう。

第 12 章

国家諜報:金と常識

「諜報——そしてその一部としての軍諜報——のリストラと見直しは、明日の戦争を戦ったり阻止したりするための知識戦略形成への一歩となる」

アルヴィン&ハイジ・トフラー[*1]

すでに 10 年にわたり、アメリカ合州国はその国家諜報と国防諜報プログラムの見直しを何度も行ってきた。悲しいかな、だれよりもその資格がある評者の言によれば、われわれがこの 10 年の見直しで学んだことは、アメリカ諜報が「なおしようがないほど壊れている」かもしれないということだ。これに同意するかどうかはともかく、もしアメリカ諜報が未来の課題や機会に対して立ち上がるのであれば、強い手段が必要なのは明らかだ。

本章は、21 世紀のためのプログラム案を提出する。このプログラムのユニークな点——そして、コミュニティを周辺部をいじるだけでなんとかしようという過去の提案に比べて有望にしている点——は、それが 21 世紀の「バーチャル諜報コミュニティ」に含まれる全能力と洞察を包含している点だ。このコミュニティは機密国家諜報と、非機密政府情報や研究、そして民間セクターのオープンソースやサービスを完全に統合するものである。

アメリカ諜報コミュニティは国力の重要な一部であるが、そのためには、それがもっと大きな国家諜報の一部にしっかり埋め込まれなければならないのである。

[*1] Alvin and Heidi Toffler, WAR AND ANTI-WAR: Survival at the Dawn of the 21st Century (Little Brown, 1993), page 164.

プログラムの提示

プログラムの提示にあたり、まずは過去および現在の重要なアメリカ諜報コミュニティレビューの試みをまとめよう。それから、年間 116 億ドルを節約して、必要な追加投資の 16 億ドルを調達しつつ財政赤字を年間 100 億ドル減らすための方法を示す。そして最後に、組織とその方向性の戦略的変化について、そこそこ詳細に論じてみよう。

1949 年から 1992 年まで行われてきた過去のレビューは、アメリカの諜報コミュニティと、国務省および国防省との関係のまずさを指摘してきた。さらには、アメリカ諜報コミュニティ内の適切なマネジメント権限と能力の不足、そして対抗諜報、隠密情報収集、語学研修など各種機能領域での全体的な貧困を挙げてきた。

現行の重要なレビューとしては、まず ***National Performance Review*** (NPR) があるが、この提言は未だにアメリカ諜報コミュニティによって導入されていない。さらに最も的をしぼった包括的なレビュー――Commission on Intelligence と IC21 Study from the House Permanent Select Committee on Intelligence-および補完的レビュー二つ： 20 世紀基金タスクフォースと秘密に関する委員会がある。

一般的に言って、最初の 3 つのレビューは以下の点で見解が一致している：アメリカ諜報コミュニティの機能統合とプログラムの一貫性を強化すべき緊急のニーズがあるという点、諜報の顧客をもっと広範に捕らえて、それに対する対応性を見直し、改善すべきであるという点、全機関や領域にまたがる情報処理を近代化して統合すべきであるという点、そして人材、セキュリティ、研修、オープンソースの活用、そして民間セクターが提供する代替物のアウトソースを、大幅に変えて改善すべきだという点である。

20 世紀基金タスクフォースのレビューは、アメリカ諜報コミュニティが政策立案者に対して持つ意義はだんだん減少しつつあり、またそれが軍と文民との活動のバランスを欠いているという問題を抱えているという手厳しい評価が特筆される。秘密に関する委員会の結論は、将来のプログラムすべてに重要な意義を持つ。それが国家諜報のアキレス腱である、秘密文化が暴走していてそれが年間 60 億ドルのコストを生じさせているという指摘を行っているからだ。

本稿の半ばあたりで、批判的レビューと現実的変化のギャップを埋めるため、われわれ

はアメリカの諜報コミュニティ予算を現在の年間 300 億ドルから 200 億ドルに引き下げ、一方で緊急に必要とされる新イニシアチブ 8 つ――3 つは諜報プログラム内部、5 つは外部――への追加予算 16 億ドルをオフセットできるようにするための、具体的な経費節減目標を提示する。

この提案されたプログラムの中に反映されている根本的な前提は、「いままで通りのやり方」が維持不可能になるほど予算を削減しなければ、アメリカ諜報コミュニティ内部から大きな変化が生じることはないというものである。

従来のシステムへの予算を大幅に削減することで、既存の腰の重い官僚主義に新しい向上した手法をやっと強制することで、かれらの生産性を増すこと――そして比較的慎ましいながらも大きな予算を非公式な隠密作戦、電子対抗諜報、オープンソース活用、慎ましい共和国大学へ注入すること――以上を組み合わせることで、わたしは完全な「化粧直し」がまだ可能だと考える。そしてアメリカ諜報コミュニティは建設的な形で、もっと効率よくなり、21 世紀の課題や機会に直面する新しい能力を確立する方向へ導かれることは可能だと考える。

このプログラムが国の財政赤字を年額 100 億ドル削減できるということは、政治的なインセンティブとしても強力であり、財政的にも国全体の戦略的な力を強化する手段としてエキサイティングである。また、諜報職員であるふりをしながら、国民と議会からの、本質的改革への期待を無視し続けている多くのプロ官僚たちの眠りをさます効果もあるはずだ。

わたしが提案する 21 世紀の諜報と対抗諜報に関するプログラムは、改革によって国に戦略的な諜報優位をもたらせる 3 つの大きな領域に集中している。

まずアメリカ諜報コミュニティは、オープンソースへのアクセス能力を回復して、「バーチャル諜報コミュニティ」を活用することが重要である。これは年 1 兆ドルにも相当する存在だろう。これにより、秘密は適切な文脈におかれ、スパイや人工衛星は「むずかしいこと」に集中させられる。機密諜報能力を再活性化するには、まず非機密政府情報や民間セクター知識との結びつきや、それとの関係の中でのわれわれの役割を確立しなくてはならない――これはわれわれが定義した諜報改革の根本的な部分である。同時に、アメリカ諜報コミュニティを定義しなおして拡張し、内閣のみならず立法府にも支援を提供し、国家安全保障のみならず、国家競争力に関連した省庁にも支援を提供し、民間企業や知的財

産創設によって国力の基盤となる民間セクターの各種要素にも支援を提供すべきである。

***21* 世紀における国家諜報の拡張概念は、経世、学術、ビジネス、一般社会、そして従来型の切り離されたスパイや人工衛星の世界に提供されているデータ、情報、知識、英知を完全に統合しなくてはならない。このため、国家知識戦略と、我が国の知識コミュニティ指導者すべてを集めた共和国大学が、*21* 世紀における国家安全保障と国家競争力の不可欠な基盤となるのである。**

以上を念頭におきつつ、政府の個別省庁は完全に有能な内部オープンソース諜報収集処理能力を、自分のニーズにあわせてそれぞれ開発しなくてはならないということを強調しておくことが重要である。同時に、議会図書館、議会研究サービス (CRS), National Technical Information Service (NTIS), Defense Technical Information Center (DTIC) をはじめとする政府内の専門センターが代表する特殊能力は、しっかりと早急に、もっと生産的なネットワークかコンソーシアム形式に導いて、政府も公共も有効なデータマイニングができるようにすべきである。莫大な、納税者出資による情報の貯蔵が行われているにも関わらず、それらは一般に、政府自身の保管担当者によってさえ手軽にはアクセスできないのである。

第二に、Director-General of National Intelligence (DGNI) と Director of Classified Intelligence (DCI) の両方——片方は古い役職だが劇的に拡張された新しい役割を与えられ、もう一つは古い役職だがもっと的をしぼった役割と新しい名称を与えられる——は有効に機能できるようなプログラム上の権限を与えられるべきである。Director of National Intelligence (DNI) というアイデアは過去にも出てきたが、それは必ず弱体化させるような文脈にはめこまれ、本質的に機密情報関連能力に対する間接的な権限に限られていた。本章は、既存 DCI を、直接的なプログラム権限と、もっと絞った焦点により強化しつつ、DCI に対するプログラム上の明確に定義された権限、アメリカ諜報コミュニティ官僚機構の外部にあって、その上に位置する大幅に拡大した全国諜報評議会（NIC)、年額 10 億ドルの資本化予算を使って、年間規模 1 兆ドルの「バーチャル諜報コミュニティ」を——邪魔せず規制しない形で——支援するグローバル知識基金 (GFK) の組み合わせで DGNI を強化するという一環したアプローチを提示する。

GFK に関連して、予算削減分をオフセットする年額 10 億ドルを合計でちょっと上回る予算費目を GKF との関連で 4 つ提示する:

- アメリカ諜報コミュニティのためにオープンソースへのアクセスを向上させる;
- 「バーチャル諜報コミュニティ」における分散型 centers of excellence を育成強化する;
- 商業衛星画像の調達に予算をつけて、アメリカ政府の軍と文民部門双方のニーズを満たす;
- プロトタイプ的なオープンソース・アーキテクチャを作り、Partners for Peace と北大西洋条約機構 (NATO) を中心とした共同作戦用に提供する。全体として GKF は DGNI に、以下の 4 大コミュニティに対する適切な諜報支援を確実に提供するための重要ツールを与えてくれる：公共外交と統治; グローバルな軍事と同盟平和維持; 国際法執行（国際警察）; アメリカに納税してアメリカ市民を雇用するすべての国籍の競争力ある企業。

最後の三番目として、アメリカ諜報コミュニティ自体に目を向けよう。これは善良な人々が悪しきシステムにとらわれたコミュニティだ——この悪しきシステムは、半世紀にわたる政治、安全保障、調達、部局間（パイプを詰まらせる）の妥協の産物で、残ったのは想像を絶するでたらめだ——あるいはほんの四半世紀強前の 1971 年にジェームズ・シュレジンジャーが述べたように、「非生産的なほどに重複した」情報収集システムと、リソース配分を調整する将来計画の総体的な失敗の集積物だ。1971 年以来、根っこの部分はほとんど変わっていない。

したがってわれわれが提案するプログラムは、コミュニティのマネジメントの慎重な合理化に焦点を当てる。そして議会が提案した、機密諜報担当副長官 (DDCI) 2 人と、機密諜報補佐官 (ADCI) 3 人の案を拡張して採用し、DCI 一人、DDCI 一人、ADCI 5 人とする——ADCI のそれぞれは、収集、生産、インフラ、研究開発、対抗諜報という重要分野を統合するのに責任を負う。コミュニティマネジメントの分断化に対しては、権威とリソースを 3 つの部局に集約することで対応する諜報マネジメント、人材、予算局 (OIMPB)、諜報通信コンピューティング局 (OIC2) はインフラ担当 ADCI のもとにおかれ、諜報研究開発局 (OIR&D) は研究開発担当 ADCI のもとに置かれる。

コミュニティマネジメントの変化は、ひいては CIA の合理化を可能にして、CIA がもともとの中核任務——戦略的全ソース分析、機密収集能力への直接アクセスによって独特の優位性を持つ——に集中できるようにする。CIA は全ソース諜報にだけ集中するよ

う方向性を改め、中核の Directorate of Intelligence が、コミュニティオープンソースプログラム局 (COSPO) に支援され National Collection Division (NCD) の半分とともに National Intelligence Agency (NIA) へと再編され、さらに再建された Office of Imagery Analysis と軌道修正した Offices of Signals and Measurements & Signatures Analysis によって追加支援を受ける。新しい隠密サービス局 (CSA) と、集約された技術的収集局 (TCA) が、National Imagery and Mapping Agency (NIMA) と（それとは独立に）連邦捜査局 (FBI) とともに、再活性化された 21 世紀の強力な機密諜報と対抗諜報コミュニティの 4 本柱を構成する。Foreign Broadcast Information Service (FBIS) は丸ごと U.S. Information Agency (USIA) に手渡され、その USIA は公開メディア中心情報収集伝達組織として再構成される。

予算削減分をオフセットする新規予算が、アメリカ諜報コミュニティ内で提案される——CSA を完全に非公式隠密状況のもとで構築するためのコストで年間 2.5 億ドル、FBI が新しい電子セキュリティと対抗諜報プログラムの責任を適切に実行するために年間 1.5 億ドル、そして FBI が諜報技術や手法を、州警察や地方警察や経済機関に移転する主導権をとりつつ、オープンソースへの直接アクセス向けの少額予算を入れるのに年 1.5 億ドルである。

***FBI* が、*NIC (*現在は機密コミュニティの外にある*)* の助けを借りつつ、*21* 世紀のアメリカ諜報コミュニティにおける最重要要素になるということは強調しておくべきだろう。なぜなら、*FBI* は国家通信・コンピューティングアーキテクチャの生存可能性、知的財産保護、経済開発と警察に集中した州と地方レベルの諜報コミュニティ創設に責任を持つことになるからだ。*FBI* はまた、グローバル国際警察ネットワークの重要な一要素にもなる。このネットワークは、*21* 世紀の主要な戦争である、政府とギャングの間の戦争における諜報基盤として機能する。**

本章を終えるに当たり、地理経済諜報、軍と国際平和維持諜報、国家対抗諜報を、国家競争力の主要要素としてあげておく。国家諜報と国家対抗諜報のこれら 4 側面は、あわせてアメリカ諜報コミュニティに推奨される新たな方向性を構成し、180 度の方向転換をもたらす——過去から離れ、未来へ向かうのである。その未来では、「バーチャル諜報コミュニティ」が経世、学術、ビジネス、一般社会の知識を統合するようになる。

過去の諜報レビュー

表 12.1は、議会リサーチサービスによる過去のレビューに基づいたもので、特にコメントしないがこの先の基盤となるものだ[*2]。

アメリカ諜報コミュニティの、次の大規模レビューは、二つの理由で特筆に値する。それは National Performance Review (NPR)[*3]の一要素だったということだ。これは大統領と副大統領に全権を与えられていた。そしてもう一つ、これはアメリカ諜報コミュニティ全体に見事に黙殺され、それでもなんの罰則もなかった:

NPR に反映された包括的で戦略的に重要なアイデアにもかかわらず、表**??**に挙げたのは現行のアメリカ諜報コミュニティ「再発明」プログラムである。そのほとんどすべては「中核任務」に関する「達成事項」ではなく、「お掃除」的な「意図」の表明でしかない。本章であえてページを割いてこれを掲載するのは、それに見るべき点があるからではなく、これがいかなる指揮官の目にも、アメリカ諜報コミュニティによる大統領意志の意図的な歪曲を積極的に証明するものだからだ。

倉庫収納？　用具備品？　出張旅行？　本物のプロフェッショナルであれば、この一覧にぞっとするだろう。そして、これらのそれぞれについてくる、NPR フェーズ 2 におけるコミュニティの「進捗」を記した派手な出版物の、見かけ倒しの饒舌さにも。「共に働く」「評価」「同定」「奨励」といいったことばだらけだ。ビジョンもないし、やる気もないし、アカウンタビリティもなく、そしてほとんどの軍の指揮系統でなら、こんな結果を出したらその場でその任を解除されることだろう[*4]。Director of Central Intelligence

---

[*2] Congressional Research Service の Richard A. Best, Jr. と Herbert Andrew Boerstling 執筆、1996 年 2 月 28 日づけ、House Permanent Select Committee on Intelligence, 4 March 1996 発行の ***IC21: Intelligence Community in the 21st Century*** 報告最終補遺として編入。Amy B. Zegart の近著 ***Flawed By Design: The Evolution of the CIA, JCS, and NSC*** (Stanford, 1999) は、軍が CIA 創設に反対して、そのため創設時に手管を弄して CIA が当初からハンデを負うようにし向けた様子について、価値ある観察を行っている。

[*3] Al Gore, ***Creating a Government that Works Better and Costs Less: The Report of the National Performance Review*** (Plume, 1993), pages 249-251.

[*4] こうした見解は、***National Performance Review, Phase II Initiatives: An Intelligence Community Report*** (September 1995) の結論に基づいたものだ。NPR に対するアメリカ諜報コミュニティのアプローチは、国防省 (NRO, NSA, NIMA) の上級官僚による意図的な想定に基づいているようで、それはかれらが国家諜報を所有し続け、現状予算が続き、したがって諜報改革提案はすべて無視してかまわない、という想定だ。最高レベルでは、危機意識も明晰な指向も危機的なまでに欠けていて、

年	レビュー
1949	**1 次フーバー委員会** ・CIA、国、軍との間の対立関係
1955	**2 次フーバー委員会** ・対抗諜報と語学訓練不足 ・外国刊行物入手で CIA が国の代役
1961	**テイラー委員会** ・通信、調整、全体計画不適切 ・CIA、国、国防、USIA の行動を調整する単一の権限が、大統領以下のだれにもない
1971	**シュレジンガー報告** ・「規模とコスト（中略）は増大しているのに、処理範囲や全体的な質の改善達成が伴わない」 ・「非生産的で重複の多い」情報収集システムと、リソース配分を調整する将来計画の失敗
1976	**チャーチ委員会** ・DCI はプログラム上の権限を持つべきであり、国家諜報の資金は、各機関ではなく DCI に配分すべきである。 ・コミュニティ管理のために第二 DDCI を推奨 ・国は経済政治データの公開収集を改善すべし ・隠密/秘密作戦を分析と分離する問題を提起
1992	**ボーレン＝マカーディー** ・1992 年の国家安全保障法（国防省の反対で非採択） ・DNI, 2 人の DDNI, DIA と INR のアナリストを CIA と統合

表 12.1: 過去の諜報改革レビュー

(DCI) が、大統領個人の支援と留任するだけの力があるにもかかわらず、変化のための一貫したプログラムを実現するに足る、上級管理職の指名やプログラム予算、日々のアメリカ諜報コミュニティ人材とのやりとりに対する権限をもっていないというのは、悲しい事実である。ビジョンと根性のある DCI でさえ、現状ではどうしようもない。なぜならア

セメントの防空壕の外でどんなに深い変化が起きているかについて、どうしようもない盲目性が見られる

01: **諜報コミュニティの統合を強化**　冷戦の終わりとアメリカの緊縮財政環境は、諜報コミュニティの 13 要素がもっと有効かつ効率よくチームとして活動することを要求する。
02: **顧客へのコミュニティの対応を強化**　40 年にわたりソ連ばかり強調したため、諜報コミュニティは顧客と密接な関係を持たない演目を発達させてしまった。いまは状況がちがうので、NPR はこの分野での改善を提言する。
03: **新課題対応のために情報収集を見直す**　諜報コミュニティの分析上の課題は、今日ずっと多様化して複雑であり、政策立案者の諜報ニーズに対応するには新しい方向性と新しい技法が必要である。
04: **統合 IC 情報管理システム**　諜報コミュニティは、仕事を有効かつ有能に行うための情報システムの接続性と相互運用性を欠いている。
05: **統合人事研修システムを開発**　この提言は諜報コミュニティ内部の組織開発と研修問題を扱う。
06: **大統領の諜報監督委員会と、大統領の外国諜報諮問委員会を統合**　この二つの監督体の役割はかなり似ていて、両者を組み合わせれば多少のコスト節約と効率化が図れる。
07: **戦闘作戦中の地上部隊への支援向上**　湾岸戦争中の無数の諜報支援に関する調査は、特定期間や特定サービスへの支援問題を扱っていた。ここで挙げた問題は、戦闘作戦中の地上部隊支援を調査する統合アプローチを提案する、研究所での再発明の試みの概要を述べる。

表 12.2: NPR の諜報に関する提言

メリカ諜報コミュニティ内では、議会も大統領も諜報や国防関係事項について「軟弱」なところを見せられないというのが常識になっているため、現状の予算は続くと思われているからだ。残念ながら、現状水準の予算も問題の一部である——変化への障害だという意味で。以下にまとめた直近３つの専門レビュー結果を議会が検討するにあたって、国家諜報マネジメントの現実に直面することがきわめて重要だ。

現行の諜報レビュー

過去 4 年で 3 つの優れた公共レビューと非常にできのよい私的レビューが依託完成していることはわれわれにとって幸運だった。それぞれ優れた提言をおこない、そのすべて

01	画像諜報の集約
02	軍用と諜報用人工衛星調達の統合
03	諜報コミュニティ人材マネジメント改革
04	諜報収集活動の集約
05	オフィス空間の集約
06	倉庫の集約
07	用具備品調達の民営化
08	マイクロ電子情報生産のフランチャイズ化
09	出張旅行の再発明
10	コミュニティ内宅配便再発明
11	研修と教育再発明
12	過剰設備再活用方策の再発明
13	国家安全保障の再発明
14	外国語活動の再発明

表 12.3: 諜報の再発明のふり

アメリカ諜報コミュニティは、以下の二つが起きなければ変わらない:
・予算が有無を言わせずに 1/3 カットされること
・一人の個人が、関係機関すべてに対する予算について、絶対的な権限を持つこと

表 12.4: 国家諜報マネジメントの現実

が思慮に富み、ほとんどは即座に導入されることが望ましい。しかし、もし議会が上記の現実を念頭におかなければ、なにも変化は生じないし、アメリカ諜報コミュニティは相変わらずごたごたを続け、納税者の資金年額 300 億ドルを無駄にし続け、同時にわれわれが 21 世紀の課題や機会に適した国家諜報能力を持っているという危険な幻想を醸成し続けることになるだろう。

表 12.5は超党派の諜報関連委員会と、House Permanent Select Committee on Intelligence が実施した IC21 調査の結果をまとめたものである。一般的に言って、これら二つの重要なレビューは、アメリカ諜報コミュニティの役割が疑問視されているということを発見した。そして要件プロセスがずたずたであること、情報収集と生産のマネジメントが大いに改善の必要があること、隠密作戦に新しい構造が必要だと言うこと、そして一貫

課題領域	Commis. on Intelligence	IC21 Study (HPSCI)
諜報の役割	外交と軍事作戦、国防計画を支援	今日では場当たりすぎ、一貫性がなく自己目的化
政策の方向付け/要件プロセス	国と国防が方向付けしすぎ。消費者グループ必要	諜報基盤が低下、未来への焦点を喪失。システム主導
世界的犯罪への対応、警察支援	もっと海外での作戦上の協調と情報共有が必要	情報共有と訓練の強化、作戦上の協調が必要
組織編成/通信	DDCI/CIA と DDCI/CM, DCI の権限拡充	収集、生産、インフラの 3 主要機能につき 3 人の ADCI を任命
CIA	全レベルで要マネジメント改善	センターを DCI レベルに移し人材の質的向上を
予算構造とプロセス	機能集約のため抜本的再構成が必要。DCI は予算管理のスタッフもツールも手続きもない	アナリストやエンドユーザより中間層がリソースを支配。CMS は差し止め権限と評価能力を持つべき
諜報分析	消費者とオープンソースへの配慮を増すべき	CIA の中核機能。部局ごとの能力は大丈夫と想定
「適正規模」と再構築	上級重役サービスを集約、大幅なスタッフ削減	NFIP, JMIP, TIARA を合理化、機能に基づき
軍事諜報と国防省支援	国防省は諜報支援マネジメント用の単一スタッフによる集約点が必要	D/DIA を軍事諜報長官にすべき
技術情報収集	NIMA を支援、諜報と国防省はもっと協調を	技術的情報収集庁と技術開発局
隠密サービス	DoD HUMINT を CIA HUMINT に統合	DCI に直接報告する別機関を設立、そこに CIA はインプット
国際協力	宇宙作戦で負担の分担を	言及はないが、オープンソース衛星画像購入を増やす必要については記述
諜報コスト	コスト削減は可能だがそれにはプロセス改善も必要。USIP の 96%は国防省内との記述	国防省がリソースの 86%を左右との記述。DCI は権限不足
アカウンタビリティと監督	監督委員会の委員任期を延長	任期を延期または廃止

表 12.5: 重要レビュー 2 つの結論まとめ

問題
・政策立案者にとっての有用性が低下
・分析能力が衰退
・外交政策とのやりとりが不十分
・隠密サービスが高価すぎる
・経済諜報が能力不足
・軍と文民の努力がアンバランス
提言
・もっとよい職員による公開外交での存在感強化
・政策＆分析能力強化
・アナリスト人口倍増
・NIC をもっと政策と密接に
・学者や民間セクターアナリストに FFRDC を
・人材ローテーション
・隠密活動の焦点をしぼる
・経済諜報の優先度を上げる
・諜報の共有と強力の強化

表 12.6: 21 世紀基金結論まとめ

性あるマネジメントへの唯一最大の障害は、アメリカ諜報プログラム (USIP) の 86%から 96%が国防長官の直接コントロール下にあって、DCI の指導には答えないということだ、ということを発見している。

各種の民間セクターによる試みのうち、傑出したものが一つある。20 世紀基金タスクフォースに寄るもので、これを表 12.6にまとめた[*5]。この報告は、隠密サービスが高価だという典型的な一般的誤解に足を引っ張られてはいるが（実は隠密サービスは、技術収集能力コストにくらべごくわずかなものだ)、かれらの洞察は民間セクターからきたものとしては最高の部類に属する。20 世紀基金は、アメリカ諜報コミュニティの最重要問題を指摘している——予算カットではなく、むしろ——オープンソースの世界における「必要

[*5] 著者は 20 世紀報告を賞賛とともに読んだが、本表は OSS '96 における Mr. Arnold E. Donahue の"Evolving Trends in U.S. Intelligence"に含まれた同報告のまとめから引用している。

十分」な代替物に直面して、古びてどうでもよくなってしまう危険性こそが最大の問題なのだ[*6]。

最後に、秘密に関する委員会の結論を見よう。これをここに含めるのは、それがアメリカ諜報コミュニティ再発明と再構築にあたり本質的だからだ[*7]。

1. 公開制を増すと一般の理解も増す
2. 秘密主義は規制の一種——制限を設けるべき
3. 過剰な秘密は漏洩をうながして政策を劣化させる
4. 政策調整のための単一上級役職が必要
5. 電子的脅威についての認識の飛躍的強化が必要
6. 秘密は人種的な結びつきに関する心配からきている
7. 秘密保護のために年間約 60 億ドルかかっている

表 12.7: 秘密に関する委員会の洞察

秘密に関する委員会は、既存の秘密主義の相当部分——およびそのためのコスト——は不要でありまた国家利益にとって有害だという事実をはっきり述べている。真の秘密——そしてそれを収集するためのリスクの高い高価な手段——を減らせば国の政治的、軍事的、経済的健全性にはプラスに貢献するようにできる。

諜報に関する委員会と IC21 のレビューで、特にこの秘密に関する委員会の結論との関連で強調しておくべき側面が 3 つある:

- どちらのレビューも、機密情報、非機密政府情報、民間セクター情報との根本的な断絶を検討していない。どちらの倍も、もっと非機密情報（「オープンソース」）を導入すべきだと述べるにとどまっている。
  - 一方で、われわれはこうした過剰な秘密主義により、政策立案者や調達担当者の足を引っ張っている。
  - 一方で、機密諜報アナリストを民間セクターから入手可能な豊富なオープンソース——商用人工衛星画像を含む——につなぐアーキテクチャがない。そ

[*6] (20th Century Fund Press, 1996), 背景説明論文は Allan E. Goodman, Gregory F. Treverton, Philip Zelikow による。

[*7] 結論 6 は報告本体ではなく、歴史的経緯を述べた補遺に含まれている。

れどころか、政府の他の部分に提供されている膨大な非機密情報につなぐアーキテクチャさえない。

  - 言い換えると、われわれは未だに諜報マネジメント上の課題の全体像を捕らえきって折らず、したがって情報時代において——政府として——有効に機能する準備ができていない。

- いずれのレビューも、主要な課題領域として対抗諜報を挙げていない。
- いずれのレビューも、電子的な脆弱性や、電子セキュリティと対抗諜報への大規模投資の必要性に触れていない。これは政府全体についても（たとえば財務、FRB)、国の安全保障と競争力において重要な民間セクターノード（金融、電力、通信、輸送）内についてもあてはまる。

秘密に関する委員会の報告は、以下の 2 つの理由で特筆に値する:

- アメリカ諜報コミュニティ——および秘密主義を使って公共のチェックを避けることで栄えている作戦上のカウンターパート——は、秘密主義を大幅に削減しない限り、もっと大きな非機密政府情報や民間セクターオープンソース情報の世界に完全に統合されることはできないと述べている。
- 秘密が納税者に対し、財政的に年額最低 60 億ドルかかっていて、さらに重要情報を、それを知る必要のある人々から遠ざけてしまうことから生じる機会費用のために、さらに年間数十億ドルもの計り知れないコストがかかっているということを明記している。

アメリカ諜報コミュニティの未来について深く案じている人々は、5 つの報告をすべて読み通す[*8]ことが推奨される。だが、世論の加わった大きな議論がなければ、21 世紀初期には時々隠密スキャンダルや、技術的な導入失敗、広域査察情報が得られない司令官からの苦情、政策立案者に警告、啓発、支援を与えられない、凡庸な分析が続くのはほぼ確実

[*8] 既出の NPR と 20 世紀基金報告以外の 3 報告とは ***Preparing for the 21st Century: An Appraisal of U.S. Intelligence*** (Report of the Commission on the Roles and Capabilities of the United States Intelligence Community), 1 March 1996; ***IC21: Intelligence Community in the 21st Century*** (Staff Study, Permanent Select Committee on Intelligence, House of Representatives), 4 March 1996; ***SECRECY*** (Report of the Commission on Protecting and Reducing Government Secrecy), 3 March 1997 である。

だ[*9]。

予算の削減と再配分

1993 年に、当時 DCI だったジェームズ・ウールジーがロック・ジョンソン博士に、アメリカ諜報コミュニティ予算は時間をかけて年間 200 億ドルにしてもまったく問題ないと述べた[*10]。議会と行政は、そろそろこの国に、未来において頼りになる諜報コミュニティを与えるための仕事にかかるべきだ。その家庭で年額 100 億ドル節約できるし、しなくてはならないというのは、実にありがたいことではないか！[*11][*12]

「国の画像収集担当や地図作製担当者たちが、技術的情報収集予算がおおむね安定的に——現状予算とかわらない水準で——推移すると信じている限り、商業画像調達予算も得られないし、情報処理や配布伝達アーキテクチャも変更できないだろう」

表 12.8: 過剰投資が思考の惰性に与えるインパクト

現在の予算水準が維持されるなら、アメリカ諜報コミュニティ内部で大きな変化は生じないということを、繰り返し強調しておくことは重要だ。 あらゆるレベルで、全機関を横断して行われているすべての議論から、秘密主義と「自分たちがいちばんわかっているのだ」主義の文化があまりに強いことは明らかで、共同体としてのアメリカ諜報コミュニティを、いまの思考の惰性から解放するには大規模なショックを与えるしかないので

[*9] 本章で挙げていないが、アメリカ諜報コミュニティの未来についての議論に関連ある優れた本や論文は多数ある、その多くは Mark M. Lowenthal, ***The U.S. Intelligence Community: An Annotated Bibliography*** (Garland, 1994) に挙げられている。近著二冊は挙がっていない。これは隠密サービスの改革に関わるものである。Evan Thomas, ***The Very Best Men*** (Simon & Schuster, 1995), および David Corn, ***BLOND GHOST: Ted Shackley and the CIA's Crusades*** (Simon & Schuster, 1994). また本書の著者によるコメント付き書誌を参照。

[*10] これは OSS'94 の基調講演で Dr. Loch Johnson が公式に述べたことで、1993 年 9 月 29 日にかれが DCI Woolsey に行ったインタビューに基づいている。Dr. Johnson は、Church 委員会と Commission on Intelligence 両方の専門スタッフだったという点でユニークであり、現在では諜報改革専門家の座長を務める。Woolsey インタビューは Commission on Intelligence に先立っていた。

[*11] 1990 年代に国防省が自分で行った 4 年がかりのレビューは、国防予算減少が確実にならなければ実行されることはなかった。国家官僚組織は、時間や規模、予算の増大によって改善されたりしない——かれらは、劇的な変化が無視できない外部の力により要求されたときに改善するのだ。

[*12] 表 12.8はこの両コミュニティに現在アクセス可能で、両者の文化と予算をしっかり理解している、きわめて高次の専門家との個人的会話より。

諜報プログラム	ドル
アメリカ諜報プログラム (基礎部分)	29.3B
National Foreign Intelligence Program	16.4B
国家査察プログラム	6.4B
コミュニティ暗号プログラム	3.4B
CIA	3.2B
一般国防諜報プログラム	2.0B
その他省活動	1.4B
Joint Military Intelligence Program	3.6B
Defense Advanced Reconnaissance	1.7B
Defense Mapping Agency	.8B
国防省その他	.6B
戦術諜報とその他関連活動	9.3B
空軍戦術諜報	4.0B
陸軍戦術諜報	2.8B
海軍戦術諜報	1.8B
その他国防省戦術諜報	0.7B

表 12.9: アメリカ諜報プログラムの一般概要

ある。

だがまず、その予算というのがどういうものかをはっきりさせておこう。本章でアメリカ諜報プログラム（USIP）とは、アメリカ諜報コミュニティ予算の全体を指し、National Foreign Intelligence Program (NFIP), Joint Military Intelligence Program (JMIP), Tactical Intelligence and Related Activities (TIARA) Program[*13]を含んでいる。

表 12.9の情報は、FBI のコストや、国務省の諜報研究局 (INR) や、その下の世界中にいる公開情報収集担当、アメリカ情報局 (USIA)[*14], 麻薬取締局 (DEA), 財務省や運輸省の調歩部門、エネルギー省の国立研究所などの予算は含んでいない。また、諜報機能、特

[*13] この一覧は、Commission on Intelligence が公開し、その後 Federation of American Scientists が注釈をつけた情報に基づいている。

[*14] USIA はいまでは完全に国務省に統合されている。わたしは、これは大きなまちがいだったと考える。なぜならインフォーマルなメディアや「道行く一般人」的任務に要求される独特の文化・人材的特性は、国務省内の形式主義的な手続き重視の国務省内では生き残れないからだ。

・ 抜きんでた敵対国がない
・ 多くの小さい多様で予想しにくい脅威の出現
・ 共同平和維持と共同戦闘への依存度が高まっている
・ 商業衛星画像を含む情報のオープンソースが、入手可能性やアクセス容易性、信頼度の面でずっと高まった
・ 商業通信の爆発的成長と、急速に成熟するインターネット
・ 政府の商業出来合い技術への依存度が高まった
・ 高速対応小人工衛星の技術的能力向上
・ 政府の合理化とダウンサイズを求める財政、政治的な圧力
・ 対応力あるパフォーマンス重視の政府への指向

表 12.10: 内部変化に影響する外的変化

に信号諜報に従事している最低でも 5 万人の軍人のコストも含んでいない。つまり全体として、表 46 の数字は大ざっぱに（きわめて大ざっぱに）その他年間 50 億ドルの追加軍諜報人員コスト、そしてさらに文民対抗諜報、公開非諜報情報収集、エネルギー諜報コストなど 150 億ドルを反映していない。したがって、われわれは自信を持って「真の」アメリカ諜報予算は、公開情報収集や処理は含めずに、おそらく年額 300 億ドルよりも 500 億ドルに近いはずだと言えるが、本章においてはとりあえず 300 億ドルで考えておこう。

以下に、変化を要求するばかりでなく、変化を可能にする状況を挙げる[*15]: 国防と諜報コミュニティの現在の性質は、第二次世界大戦の終わりから半世紀かけて作られたもので、旧ソ連とその戦略核軍備と通常軍備にほぼ完全に特化している。これは特筆に値する。国防も諜報も、今日われわれが直面する新しい脅威区分に対応できるようすぐに変わるだけの準備ができていない。

1. 国際犯罪組織. コロンビアのドラッグ売人よりはるかに悪質で蔓延——いまやロシア人、中国人、日本人、ベトナム人、メキシコ人戦闘豪族犯罪者、そしてやがてムスリム犯罪組織も含むようになる。
2. グローバル民族・宗教組織生活のあらゆる部分に支持者を相当数擁しており、その関心事や要求はきわめて複雑なことが多い。

[*15] 前出の註 6 を参照。

3. 経済戦士経済スパイ活動、企業の産業スパイ活動、個人の情報テロ、情報犯罪、情報ヴァンダリズムに従事している人々。

犯罪諜報、文化諜報、経済対抗諜報の収集理解に有効な新能力が必要なばかりか、われわれは 21 世紀の脅威というものに対し、予測できず事前にしぼった対応能力を設計実装しておけない新興の脅威や機会に対して急速に対応できるようなアメリカ諜報コミュニティを必要としているのだ、という事実を受け止める必要がある。

これは要するにどういう意味なのだろうか？　それは、21 世紀に必要なのはダイナミックなアメリカ諜報コミュニティであり、しばらく必要とされない能力をすぐに休眠状態にダウンサイズできて、おなじくらいすぐに新しい要件に「なんの準備もいらず」に対応できるような組織だということだ[*16]。これは今すぐ始められる。が、根本的な諜報改革には二つの内部障壁がある。現在の予算水準が続くと想定し、「今まで通り」を続けられると思っている人すべてによる、変化に対する文化的な抵抗、そしてアメリカ諜報プログラム予算に対して DCI がまったく権限を持っていないこと。もう一つ、さらに深刻かもしれない障害があって、それは諜報コミュニティ予算は減らせないし増やせないという議会のまちがった信念だ。議会はわれわれが予算的な現状にロックインされていると思っている。これはわれわれを、危機対応準備なしの泥沼にロックインしてしまうという非常に命取りで危険な影響を持っている。

愛ゆえの苦労としての予算カット

以下の、予算節約 116 億ドルを達成する方法についての判断は、数人のきわめて知識豊富な専門家による、最高レベルでの実体的経験を反映している[*17]。**こうした数字を議会が採用すれば、諜報コミュニティは活性化し、国家諜報と国家競争力は向上し、財政赤字は年額 *100* 億ドル削減できる。**

[*16] Brigadier Richard E. Simkin, ***RACE TO THE SWIFT: Thoughts on 21st Century Warfare*** (Brassey's, 1985) は、伝統的脅威を調査して対応準備を整えるのに数十年かけるという贅沢がもはや許されないことについて、有益な入門書である。

[*17] DCI(当時) James Woolsey が、一メートル解像度の衛星画像を民間セクターに認めるべきかという問題を検討しようとしたとき、かれは自分がスタッフたちと、機密画像パイプラインに付随する偏狭な利害に完全に手玉にとられていることに気がついた。国家諜報に「絶対的」真実はないが、本章は議論の幅を広げて、従来の枠にはまらない自由な思考を強制しようとするものだ。

重要な新しい諜報予算増加	年額追加予算（億ドル）
隠密サービス機関	+2.5
戦士セキュリティ＆対抗諜報プログラム	+1.5
州・地方諜報コミュニティプログラム	+1.5
共和国大学	+0.5
グローバル知識基金	+2.5
オープンソース/専門家へのコミュニティアクセス	+2.5
商業衛星画像調達	+2.5
NATO 平和のためのパートナーオープンソースアーキテクチャ	+2.5
増分総額（削減された予算から増加されるもの）	+16

表 12.11: 国家諜報のための重要予算増分

既存の予算制約内で実現できないプログラムを提案しても何の役にもたたない。そこでここに、年 100 億ドルの節約となり、同時に追加予算を 16 億ドル再配分して国家諜報と国防諜報の 8 つの大きな欠陥に対応するための、具体的な処方箋を提出しよう。まず欠陥対応のほうから。われわれの意図が、アメリカ諜報コミュニティを強化拡張することであるのを強調するためだ。

各種の議会予算配分委員会や、政府事項に関する議会の承認委員会と、国家諜報を大幅に消費している各政府部局は、この提案プログラムの精査に加わって、諜報の親玉たちをその予算数字面でも、最終的な価値提案の面でも問いつめることが重要である。これらの提案は議会承認を得ることは可能だし、これを採用すれば、建設的変化を強制できるのである[*18]。

[*18] 表 12.12の EARTHMAP 文民ニーズの部分と、他の予算増部分はオープンソース活用に関するもので、グローバル知識基金によって運営される。

表 12.12: 国家諜報の年額予算節減目標

削減、再配分が適切な国家・国防諜報プログラム要素	USIP 比	年間節約額
人間諜報	**10%**	**7.5 億**
・CIA と国防省の両方が維持している、海外の大規模で複雑な拠点を大幅縮小、単一の統合国別セルを構築、NSA、DEA、FBI を含める。		5 億
・軍 HUMINT 活動を単一部隊に統合。		3 億
・FBIS 文書調達と翻訳を民営化し、FBIS の分析部門と、メディア監視や役割分担における全地球的な役割は維持。		2 億
・非公式の覆面と中途採用を使った新隠密サービス機関のために予算増を行い、法執行関連の情報収集と暴虐国や国際テロリスト、国際法を無視する犯罪組織に対する隠密活動を大幅に拡大。		(2.5 億)
画像諜報	**20%**	**25 億**
・画像衛星と赤外線警報衛星の調達を 3 年間停止、既存の衛星在庫圧縮、開発を促進して非諜報機能の活用方法を検討、一部の任務ニーズ用にもっと小さく柔軟性の高いペイロード使用の検討。		25 億
・機密画像収集を 50%削減（今日では収集画像の 10%しか処理されない）		5 億
・諜報画像処理をダウンサイズ、データ活用には商業処理と商業ソフトへの依存を高め、需要の量や特性の急な変化に対応。		2.5 億
・一方で商業衛星画像調達予算を増やす。軍事地図、高精度誘導兵器、航空作戦リハーサル用の CINC ニーズ、そして EARTHMAP 報告 (1995 年 10 月) 提言の文民ニーズに対応。		(2.5 億)
信号諜報	**35%**	**27.5 億**
・既存 NSA の従来型 SIGINT 作戦をスケールダウンしてもっと多様で分散した脅威に対応できるように。		10 億
・代替用人工衛星の調達を、在庫をにらんで先送りし、生じつつある衛星間通林能力を活用した中央化地上アーキテクチャを構築、即応型低軌道代替衛星を危機時には補完的に使用。		15 億
・高度大量情報収集イニシアチブを先送り、小規模高速対応収集パッケージを優先。		5 億

表 12.12: 国家諜報の年額予算節減目標

削減、再配分が適切な国家・国防諜報プログラム要素	USIP 比	年間節約額
・一方でオープンソース諜報アーキテクチャ構築予算を増やす。NATO 平和パートナープログラムの基盤として利用——商業画像購入を含む。		(2.5 億)
生産	**10%**	**7.5 億**
・ほとんど非専門家から成る。生産要員や関連リソースの常備人員を大幅に減らし、商業オープンソースへの依存をますます高める。まずはエシュロン処理と、契約ベースの分析サービスから。		10 億
・一方で民間セクター専門家やオープンソースへのアクセス予算を激増。「バーチャル諜報コミュニティ」を使った分析の新しいモデルを導入。		(2.5 億)
インフラと支援サービス	**25%**	**25 億**
・専用通信を切りつめ、もっと堅牢で技術的に進んだ適応性の高い国際商業通信と通信衛星を活用。		5 億
・高価な印刷成果物を大幅に削減、電子配布と保存を中心に。		3 億
・既存専用政府保有発射台や発射設備をできるだけ商業化。		10 億
・諜報アプリケーションでの COTS ソフトウェア利用を定番にして、複数の機密区画にわかれたデータ領域で重複したソフト開発を削減。		5 億
・背景分析、設備セキュリティ、輸送サービス、設備機器メンテナンス、供給サービスなど、多くの支援サービスを商業化。		5 億
・一方で FBI の電子セキュリティや対抗諜報プログラム予算を増す。全国試験認定研究所や納税民間企業へのサービス監査や脆弱度試験を含む。		(1.5 億)
・さらにオープンソース活用に力点をおいた諜報収集処理の予算、技術、手法の州や地方機関への移転に予算増を。		(1.5 億)
国際役割分担	**10%**	**7.5 億**
・諜報についての明確な努力分担の合意を、NATO（あるいはその一部）、勧告、日本、オーストラリア/ニュージーランドとの間で、相互に関心のある目標について確立する。		7.5 億
・ロシアや中国、ラテンアメリカ、中東、アフリカ諸国や精選した国際企業との間で、もっと限られた合意を試す。		3 億
・一方でグローバル知識基金確立への予算増。これは国連と G8 サミットも共同出資するが運営はアメリカで、世界中の分散技能センターを育成。		2.5 億

表 12.12: 国家諜報の年額予算節減目標

削減、再配分が適切な国家・国防諜報プログラム要素	USIP 比	年間節約額
・さらに共和国大学の創設への予算増。これは政府、産業、社会指導者に共同で知識マネジメント研修を提供。		(0.5 億)

ここで提案した節約額はすべて、根拠ある判断だが、全体としては対話を先に進めるためのアイデアと考えてほしいし、また元 DCI のジェイムズ。ウールズリーの個人的な試算にかなりあわせてある[*19]。足しあわせると、2004 年までに年間節減額 100 億ドル、さらに内部で現代的な諜報と対抗諜報コミュニティを再構築するために必須の予算増を確保することもできる[*20]。

21 世紀のためのプログラム提案

ここで提案するプログラムは 4 つの戦略的アイデアから始まる。

この 21 世紀諜報へのビジョンは、そのルーツをピエール・ディヤール・ド・シャルダンとクインシー・ライトの著作の中に持っている。市民一人一人が諜報消費者となる「賢い国」の創造である。分散情報の時代にあって、「中央情報」というのは自己矛盾でしかない[*21]。

[*19] 提案した予算節減プログラムには細かい部分が多々あり、明らかにまちがいと見えるもの（NSA 予算が 34 億ドルなのに信号諜報を 30 億ドル削減など）は実は、国防省が諜報の真のコストを隠すために使う各種手口を考慮に入れたためのものだ。特に戦術信号諜報収集部隊や装備におけるすさまじい重複、および関連マンパワーとサポートコストなどは、議会にきちんと示されていない。

[*20] もちろんこうした節減額は、数年かけて実現するものだが、それを今すぐ——2000 年から——始めて、4 年で完全に実現することはできる。この節減は、Commission on Secrecy の提言を導入することで実現できる年間 20-40 億ドルの節減は含んでいないし、アメリカ政府全体の諜報消費者が情報マネジメント改善をすることにより節約できる、年額 30 億かそこらも反映されていない。諜報消費者の情報マネジメント改善とは、特に商業出来合い (COTS) 情報技術と、ごくわずかな商業情報源の活用（たとえば商業衛星画像）の活用すら不可能にする、古くさい遺物システムの急速廃棄などである。これはまた、諜報支援の改善により裨益した主要兵器や機動システムの調達分の節約——年額 500 億ドルにものぼるかもしれない——を含んでいない。この支援の中には、そもそもそのシステムが必要だったのかという基本的意志決定の支援が筆頭に含まれる。

[*21] Pierre Teilhard de Chardin の著作とその諜報の理論と実践に対する関係を初めて気がつかせてくれ

・オープンソースは国家諜報の基盤である。文脈を提供するとともに、警報あるいは注進として機能し、さらに非機密諜報は国際政策を推進して世論を教育するのに使えるからだ。ガキの使いで済むところにスパイを送る必要はない。オープンソースはオープンな協力を招く。 ・ スパイや衛星は「むずかしいこと」に集中すべきだ——しかしオープンソースで何が提供されているか理解せず、オープンソースを使って絞り込み能力を導かなくては、スパイも衛星もうまくいかない。 ・ 国家諜報の究極の目的は、秘密を集めることではなく、政府の情報を高めることだ——いかなる分野でも情報収集は、ある目的のための手段にすぎない。 ・ 21 世紀のアメリカ諜報コミュニティは、国民とかれらが選んだ立法代議士、そして重要度を増している州や地方を含めた行政官僚機構まるごとに奉仕しなくてはならない——これには国家諜報を大幅に定義しなおす必要がある。

表 12.13: 21 世紀諜報のための戦略アイデア

また、「諜報」というのが必ずしも機密や秘密ではないことを理解すべきである——それどころか、区分化と制限を強化するたびに、その効用は下がる。

情報が暴力や富、空間、時間の代替物になる時代では、国として国家情報戦略を持たずに 21 世紀に突入するのは、ひたすら無責任である[*22]。

たのは、ビジネス諜報の概念の父として多くの人が認識している Dr. Stevan Dedijer である。Quincy Wright 論文, "Project for a world intelligence center", *Journal of Conflict Resolution* (Volume I, Number 1, 1957) は Dr. Jack Davis が創設講義を行った 1986 年の CIA「諜報の成功と失敗」コースの必読書に含まれていた。

[*22] 国家知識力の統合要素として国家諜報を再構築するにあたって適用可能な高度思考に関する高次チュートリアルを構成するのは以下の文献である： Kevin Kelly, ***OUT OF CONTROL: The Rise of Neo-Biological Civilization*** (Addison-Wesley, 1994) 邦訳ケリー「『複雑系』を超えて」(アスキー); Alvin Toffler, ***PowerShift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*** (Bantam Books, 1990) 邦訳トフラー「パワーシフト」（フジテレビ出版）; Harlan Cleveland, ***The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society*** (E. P. Dutton, 1985); Howard Rheingold, ***Tools for Thought: The History and Future of Mind-Expanding Technology*** (Simon & Schuster, 1985) 邦訳ラインゴールド「思考のための道具」（パーソナルメディア）; Paul Strassmann, ***Information PayOff: The Transformation of Work in the Electronic Age*** (Free Press, 1985); Robert Carkhuff, ***The Exemplar: The Exemplary Performer in the Age of Productivity*** (Human Resource Development Press, 1984). 各著者はその後も優れた本を書いているが、この 6 冊を組み合わせることで、他では得られない理解が達成でき

こうしたビジョンを導入するにはどうしたらいいだろうか。高次の政策レベルでは、3つの重要領域でのイニシアチブが必要だ[*23]。

1. **情報収集**では、機密諜報能力はほかの手段では絶対に入手できず、かつ国家安全保障にとって疑問の余地なく重要な「むずかしいもの」にだけしっかりと絞られるべきである。 2. **諜報生産**では、確立した非機密手法を政府の他部門（消費者コミュニティといまでは州や地方を含む、経済や法執行（警察）機関)、および民間セクターに移転して、かれらがそうした手法によりオープンソース情報 (OSIF) を収集してそれを共通テーマに関するオープンソース諜報 (OSINT) 成果物に変換できるようにする。 3. **インフラ**では、グローバル知識基金を創設して、副大統領の管轄下に置き（同時にアメリカ諜報コミュニティプログラムの外に置くこと)、世界中に分散専門性センターを育成し、分散コンテンツをますますオンライン化する——グローバル知識ネットワークを確立し、単なる技術的ノードを技術的に接続するにとどまらない。コンテンツと人間技能に基づくデジタルマーシャルプランを実施 。

表 12.14: 国家諜報コミュニティの基本的方向性

この一貫性ある政策方向性の目的は、21 世紀の国家安全保障と国家競争力を、各市民、各ビジネスマン、各学者、各メディア関係者、各政府のあらゆるレベルでの現場担当官に対して、諜報職能史上かつてない水準の、ほとんどが非機密で必要十分なだけジャストインタイムという点でユニークな諜報サポートを提供できる「バーチャル諜報コミュニティ」創設を通じて確保することである。こうしたコミュニティはまた「情報平和維持」を実践できる。

では、個別プログラム上のイニシアチブに目を向けよう。これは議会によって即時立法措置をとり、超党派の DGNI と焦点を改めた DCI による上層部の導入をすべきものである。国家情報戦略の文脈における、国家諜報マネジメントの新たなより高次のレベルを取

る。

[*23] インターネットを第三世界にもたらし、全世界でデジタル出版採用を加速するためのデジタルマーシャルプランは、この予算プログラムの中で最初期の大統領イニシアチブとなるべきである。これはまた、まだコンピュータを使わない何百万ものアメリカ人にも適用される。

り上げ、バーチャル諜報コミュニティの活用を考える。また機密諜報コミュニティのマネジメントと組織の指向見直しと強化を行う。さらに、諜報のオープンソースへの依存により、その他連邦政府や、州・地方レベルの政府内におけるもっと強い諜報能力の創設を行う。

共和国大学

政府、産業、社会の指導者——学術や非営利組織指導者を含む——のために知識管理の点で「高等教育」を提供する手段が必要である[*24]。こうした指導者たちを、各領域での厳しい選択プロセスや個人の専心、キャリア上の一定点で集める重要な手段が、共和国大学である。

「史上、総合的な戦略的視野が、単に高次の（つまりだれでも知っている）階級の数名のみならず、多数の重役やその他政府内外のゼネラリストたちにとって必要な時期があったとすれば、それはまちがいなく現在だ。そのニーズに対応することこそ高等教育の『高等』たる所以であるべきだ」

表 12.15: 指導者たちに知識について教育

この機関は、慎ましい調整支援機関でいい。常勤スタッフは 15 人以下だが、ハーバード大のケネディ行政スクールや、国防大学、ミネソタ大学ハーバート・H・ハンフリー公共研究所といった機関の常勤職員や、少なくとも二つの大規模地域教育センター（一つは南部で、もう一つは西海岸）から人材を得る。

拡張国家諜報コミュニティ

アメリカの各種知識要素指導者の間に共通の文化、組織、マネジメント上のビジョンを創り出す共和国大学の支援を受けた、国家情報戦略が意図する結果とは、州や地方政府組

[*24] Harlan Cleveland が ***The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society*** (E. P. Dutton, 1985) の特に第 11 章「リーダーシップのための教育」で定義した「高等教育」。引用部分は 203 ページ。Mr. Cleveland はプリンストン大卒で Rhodes Scholar であり、国務長官補佐、NATO アメリカ大使、ハワイ大学総長、ミネソタ大学公共部門 Hubert H. Humphrey 研究所学長を務めている。

織、企業や社会組織（たとえば非営利組織や文化団体)、連邦政府の非機密情報収集者や非機密情報・諜報の生産者、そしてこの拡張「世界脳（ワールドブレイン)」の一部となろうとする各種国際的政府や NGO——宗教団体や文化団体を含む——を包含する、拡張国家諜報コミュニティである。

分散情報の時代にあって、「中央情報」という概念は自己矛盾である。 情報は、自動的に知識になるわけではない。諜報は自動的に秘密を意味しない。コンピュータは絶対に、勝手に情報を処理して知識や諜報にはしてくれない。われわれは人類史上の特別な地点にいる。生物学、心理学、生態学、サイバネティクスの間の関係を今まさに理解しようとしているのだ。三つのアイデアとその考案者は、国家諜報を新しい拡張した形で文脈あるいは「枠組み」におさめる中で特筆に値する:

1. **共進化/ホールアース（スチュアート・ブランド)。**　共進化——相手がいなくては進化できないような、要素間の共生的な関係——を最もうまく説明したのは、後に Whole Earth Review となった CoEvolution Quarterly の創刊者スチュアート・ブランドであった。共進化にあっては、他とのやりとりは、進化を脅かすのではなく加速する。今日、われわれは拡張国家諜報コミュニティの焦点を見直し、秘密情報源や手法だけで脅威を現状以前の水準に押し込めようとするのではなく、外部のオープンソース・ノードとの関係の中で加速進化の機会を同定して活用するようにしなくてはならない。
2. **バーチャルコミュニティ（ハワード・ラインゴールド)。**　ハワードは、スチュアートの自然な後継者で、もともとは「クールなツール」やバーチャルリアリティに注目していたが、やがて情報技術は電子フロンティアにおける仮想コミュニティを可能にした点で一番重要なのかもしれないという認識に達した。
3. **企業的巣 (ケヴィン・ケリー)**.　ケヴィン・ケリーは今日、デジタル世代雑誌筆頭の WIRED 編集者だが、先駆的な『複雑系を超えて』を著した。ひどいマーケティングをされたこの明澄は、1990 年代の先進的な思考の隠れた金塊であり、情報・諜報専門家と管理職全員の必読書である。ケリーはサイバー空間の「Osborne と Gaebler」であり、情報技術がいかにして「企業的巣」の諜報モデルを機能させるか本当に理解している——そして説明できる——まちがいない人物である。そこではボトムアップの知覚とグループの直感が、21 世紀の課題に

うまく適応した「必要十分なジャストインタイム」諜報を可能にする強力な力となる[*25]。

すでに論じた 3 つの新しい脅威区分（国際犯罪、グローバル民族・宗教組織、経済戦争）とあわせて考えると、この 3 つのアイデアとその考案者たちは、われわれが急速に、国の全要素に完全に展開された諜報と対抗諜報コミュニティを作るべきだという理解を作り上げてくれる。そのコミュニティは一方で、グローバルな性格を持ち、リアルタイムで機能して、すべての市民の精神、それどころかほとんどの世界の精神を、生きた有機的な、本質的にオープンで合法的で倫理的で「意識的」な「バーチャル諜報コミュニティ」の一環として自発的に活用するものである。

連邦知識マネジメント

本章は、伝統的な機密諜報コミュニティを国力の伝統の中における特別な地位に復帰させることに焦点をあわせる。しかし同時に、今日アメリカ諜報コミュニティと同じくらいひどく断片化して運営のまずい「他の」国家諜報コミュニティについても触れなくてはならない。各種部局に存在する技能とは別に——契約業者が書いた何十万もの報告書や、アメリカ政府との直接契約に基づく何万もの民間セクター専門家へのアクセスを含む——最低でも触れる必要のある機関がいくつかある。それらも「バーチャル諜報コミュニティ」のとても価値ある一部を構成しており、アメリカ諜報コミュニティ改革は、それをもっと大きな協働する技能のセンターの宇宙に完全に統合しなければ進まないからだ。これらは、これ以上説明しないし、また網羅的でもないが、以下のような機関である:

- Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA)
- Defense Attache Service (DAS)
- Defense Technical Information Center (DTIC)
- Library of Congress
- Federal Research Division (FRD)

[*25] 邦訳「『複雑系』を超えて」（アスキー）。註 22 で、先進的思考に不可欠としてあげた。この本を誉め尽くすのはむずかしい。簡単な読み物ではない——重い部分も多い——が、著者が過去 10 年に読んだ 500 冊ほどの中で、これは傑出した数冊の一つである。

- Congressional Research Service (CRS)
- National Aeronautics and Space Administration (NASA)
- National Library of Medicine (NLM)
- National Science Foundation (NSF)
- National Technical Information Service (NTIS)
- U.S. Information Agency (USIA)[*26]

政策の方向付けのための国家諜報フォーラム

国家諜報への政策立案者の関与を進める各種の提言はすべて、この分野に大きな欠落があることを認めているが、どれも結局国家安全保障評議会と国防-州の軸に結局は戻ってしまう。これはまちがいだ。

対応を行うべき消費者集団は大きく 3 つある。これらは、21 世紀の国家諜報と対抗諜報に関する本プログラムにおいては、上官レベルでの調整メカニズムを持る:

1. **国家安全保障——政府消費者**.　大統領の調整役としての能力を持つ国家安全保障評議、国務省、国防省、司法省、財務省を含む。グローバル犯罪、国家金融システムに対する電子攻撃からの脅威から考えて、いまの最後の二省にも、新たに同じ地位を与えるべきだ。これはまた、そのカウンターパートとなる議会委員会も含む[*27]。
2. **国家競争力——政府消費者**.　これは全国経済評議会と、経済諮問評議会、商務省、農業、天然資源、健康と人間サービスなどの各省庁、および環境保護局や移民同化サービス (Immigration and Naturalization Service) など、今日まともな著法

[*26] この組織がメディアの要約や分析を行っており、その水準が今日の CIA の Foreign Broadcast Information Service (FBIS) に勝るとも劣らぬものだということを知る人は少ないようだ。著者は Commission on Public Diplomacy に招かれて、この文化的に優れた組織が、文化やメディア問題についての公開情報収集分析でもっと大きな役割を与えられるべきだと証言している。ただしそのためにはここを独立機関に戻さなくてはならない。

[*27] 議会に対してもっとマシな諜報サポートを提供すべきだという決定的権威を持つ独自レビューは、Britt Snider, ***Sharing Secrets with Lawmakers: Congress as a User of Intelligence*** (Center for the Study of Intelligence, 1997) にある。このプログラムは、非機密諜報の生産能力を劇的に改善することで、議員たちにきわめて有益であり、かれらの仕事や評伝に対してもっと役に立つ存在となるうえで直接的な効果があるだろう。

サポートを受けていないところを含む。最初のグループと同様に、この要素はそのカウンターパートとなる議会委員会も含む。

3. **国家安全保障と国家競争力――民間セクター**. これは海外ベースのものも含め、全インフラストラクチャープロバイダ、アメリカ国内で納税して雇用を行う全企業体[*28]、そして国民全員を含む。大統領の Foreign Intelligence Advisory Board (PFIAB) を再構成して Public Intelligence Advisory Board (PIAB) とし、民間の意見を最高レベルで吸い上げる場所にできる。日々の調整には業界団体やボランティアの代表評議員が PIAB に活用調整される。ここにも議会代表が含まれるべきである。そうすればアメリカ経済の各種セクターに責任を持つ重要な委員会が代表を出せることになる。

民間セクターに対する諜報支援の問題は、波乱含みではあるが、不要で正しくない想定さえはぎとれば、混乱はないはずだ.

- まず民間セクター支援の最優先事項は、対抗諜報の分野、特に経済スパイや知的財産盗難を減らす電子セキュリティと対抗諜報にあることを強調しておくことが重要だ。さらに重要なのは、きわめて脆弱な金融その他のデータベースを始め、重要なノードを情報暴虐、情報テロ、情報戦争から守ることである。
- 第二に、21 世紀諜報の定義――特定の意志決定を支援するために作られた、特製情報――そのほとんどはまるで機密ではない――を理解し採用すれば、非機密諜報プロセスは、機密情報を扱えない政府消費者にも民間セクターにも大きな見返りがあることははっきりする。これはアメリカ諜報コミュニティがそうした諜報を提供するということではない。むしろアメリカ諜報コミュニティは、もっと大きな「バーチャル諜報コミュニティ」の完全なパートナーとなり、このバーチャル諜報コミュニティがずっと大きな民間セクターコミュニティのニーズに対応できるようになるのである。

したがって、きちんと構築された国家諜報フォーラムは、上級機関統括グループ (SIG) 二つと、公開諜報諮問評議会 (PIAC) 一つを持ち、そのそれぞれは GS-15/Colonel/企業

[*28] これはロバート・ライシュによる「アメリカ体」の定義で、非常にすわりがいい。

副社長レベルで自分のコミュニティの重要部分を代弁することになる。

このフォーラムの運営部分は、政府参加者からの副長官レベルと、再構築された大統領外国諜報諮問委員会 (PFIAB)——国民諜報諮問委員会と改名——で構成され、われわれの GDP を生み出し、軍通信の 95%をコントロールする民間セクターのニーズや懸念事項をきちんと代弁することに集中する。NIF 支援のスタッフは、Director-General of National Intelligence (以下を参照) 内に置かれるが、NIF は公共的要素を持つ政策装置となり、講義の国家諜報にとっての理事会として機能する。

国家諜報フォーラム（NIF）		
DepSecs-NS	DepSecs-NC	PIAB
SIG-NS	SIG-NC	PIAC
NS 作業部会	NC 作業部会	PI 作業部会

表 12.16: 国家諜報フォーラムの組織

国家諜報マネジメント

議会は、1992 年に DCI が実際は DNI となるべきだと示唆したとき正しい発想はしていたのだけれど、でも当時、議会はちょうどオープンソース革命の理解の鳥羽口に立ったばかりで、アイデアを十分に追求できなかった。情報時代では、重要情報の 90%以上が非機密で、そのうち少なくとも 75%は政府ではなく民間セクターにあるため、機密情報のみ成らず全情報へのグローバルなアクセスができる DGNI が必要である。こうした人物は、目的をしぼった機密諜報長官（Director of Classified Intelligence, DCI） と、新しいグローバル知識基金 (GKF) の両方に対して政策と予算上の権限を持ち、拡張されて地位が向上した全国諜報評議会 (NIC) を統括、さらに政府各種部局における情報収集と処理の内容的な面について、監督は行うがコントロールはしない。DGNI は国の主任情報担当官 (CIO) の内容的カウンターパートとなり、この CIO は情報技術 (IT) アーキテクチャや IT 関連の一般的な雑用面の調整を担当する[*29]。

[*29] OMB は、政府の全情報予算についての監督権と権限を持つ。DGNI と副大統領は直接関係を持つことが推奨される。そうすれば国家情報インフラ (NII) とグローバル情報インフラ (GII) にもコンテンツ面での支援が提供できる。理想的には、もし大統領が副大統領を国の CIO にすることにすれば、DGNI は

国家諜報の Director-General				
DGNI スタッフ	DCI	C/NIC	D/GKF	NIF スタッフ
U Rep スタッフ	IC	NIC	GKF	PIAB スタッフ
OMB	グローバル IC	USG	公共/NGO	大統領府

表 12.17: 国家諜報マネジメントの組織

DGNI は、すべての政策部会へ完全なアクセスを与えるため、最高諮問機関と同じ地位を与えるが投票権は持たせない。このコンセプトのもとで、DGNI と全国諜報評議会 (NIC) 議長は立法府と内閣の指導者に対し個人諜報担当官として機能し、また DGNI のわずかなスタッフの一部と NIC の全リソースを、大統領と副大統領および大統領府の主要委員会議長がその日の課題に直接関係した特製諜報を、「必要十分にジャストインタイムで」確実に提供することが期待されている。その諜報の大部分は機密制限がなく、したがって政策上の意志決定と公共との対話においてずっと役にたつ。DCI と上級機密マネージャたちは、もはや諜報問題についての「ツルの一声」としてさらし者にされることはなくなる。DGNI と C/NIC が、機密諜報をオープンソース諜報と全ソース諜報の文脈に置き直せるからである。

DGNI オフィスは 200 人以上である必要はない。それがおおむね五つの部門にわかれる。共和国大学スタッフ (15) 、国家諜報フォーラムスタッフ (15) 、PIAB スタッフ (10)、国家諜報評議会 (60)、グローバル知識基金 (60)。DGNI の個人マネジメントスタッフ (40) は、真の意味での国家諜報調整スタッフとなり、DGNI が大統領や閣議や議会委員会の議長と副議長に直接支援を提供できるようにすると同時に、各省庁の諜報活動や非機密諜報および対抗諜報支援の民間セクターにおける消費者たちに対し、監督と支援を提供する。

このコンセプトの元では、連邦レベルの全政府消費者たちは、最低でも 2%以上の予算を内部諜報プログラム用に確保することが必要となる——これはオープンソース諜報購入コストも含む。これは、オープンソースで主に対応できる諜報ニーズに対処するためのものだ。

大統領の国家情報戦略と国家諜報インフラの最も重要な補佐役となり、副大統領の下に置かれることになる。

DGNI は諜報手法（たとえば要件分析、収集マネジメント、情報源確認、高度可視化）を消費者組織に移転するにあたり、先導的な役割を果たすべきだし、また彼らが部局内の消費者や、監督義務を持つ相手や国家安全保障や国家競争力にとって重要な民間セクター要素などの適切な外部消費者に対し。でオープンソースの情報や諜報を発見、選別、蒸留、配布伝達するのを大いに助けるべきである。

DGNI は、法執行（警察）の全水準における教育、訓練、支援に特別な力点を置く。同時に、通報者ネットワークを含む独自の情報収集能力と、もっぱらオープンソース情報や諜報に頼る州や地方の諜報コミュニティの構築も重視する。民間セクターにおける最高経営責任者たちのニーズは、ビジネス諜報サービスを提供する民間セクター組織によって提供されるが、政策や対抗諜報の協調については、PIAB がこのレベルでの民間セクターの集約点となる。

国家諜報評議会

国家諜報評議会 (NIC) は機密諜報コミュニティからはずれて、一段上位の存在となり、もっと広い国家諜報担当省庁となって、オープンソースへのアクセスをずっと改善させつつ、消費者や、オープンソース情報収集と諜報生産に関する分散国際傑出センターと、ずっと密接な関係を持つ。

国家諜報担当官 (NIO) が消費者よりは主題に焦点をあわせている今日の NIC とはちがい、新しい NIO は拡大されて、トップレベルの NIO は個々の組織消費者に集中するようになる——これは州や地方の消費者と、選ばれた重要な経済産業セグメントを含む。一方、アシスタント NIO は各主題に注力する。

もう一つ大きな変更が行われる。国家諜報フォーラム (NIF) と NIC は密接に協力しあって、機密諜報収集とオープンソース諜報収集の要件確立を行い、機密収集マネジメントがオープンソースで対応できないような重要な標的や主題にだけ注力するよう確認する。

NIC 議長または副議長は、four-star flag officer (現役または退役) であるべきだ。NIC は省庁の諜報活動を指導する重要な役割を果たし、本質的な影響力と有用性の点で Joint Chiefs of Staff にほぼ匹敵するものとなる。

議長、国家諜報評議会				
副議長				
国家諜報担当官（消費者コミュニティ一つあたり 5 人）				
外交	軍事防衛	金融と商業	法執行（警察）	環境文化
国家諜報担当補佐官 (主題あたり 2 人)				
WMD	GP Forces	犯罪	テロ	IW
政治	経済	文化	S&T	地理

表 12.18: 国家諜報評議会の拡張

グローバル知識基金

グローバル知識基金 (GKF) は、今後確認を必要とする候補者の指導のもとで、分散型技能センターの育成のための年 10.5 億ドルの基金管理者となる一方で、オープンソース情報の入手と処理に関する政府消費者のニーズに応える存在となる[*30]。

このプログラムで提案された予算増分のうち、3 つはアメリカ諜報コミュニティ内部で管理され、5 つ（以下参照）は DGNI の直接管轄下に置かれる、新しいグローバル知識プログラムへと統合される。オープンソース諜報への予算をアメリカ諜報コミュニティの外に移す理由は、大成功をおさめた特殊作戦と低強度紛争プログラム（プログラム 11）を生み出した理由と同じだ。このプログラムがいくら議会や政府に支持されたとしても、半世紀にわたって構築されてきたアメリカ諜報コミュニティの官僚制と既存の習慣や文化的バイアスのため、アメリカ諜報コミュニティ内でこれら資金が有効に運用されることはありえない。

GKF の定款は、そのイニシアチブが、公共外交、経済競争力、国防技術調達と戦闘、法執行（警察)、国家諜報生産を等しく目指すものであることを明記するべきである。

これは政府の、口出ししない非規制要素となって、予算はいくつかの大学や他のデータ

[*30] ここで当然問われるべき質問がある。「新しいグローバル知識基金なんかを作るよりも、議会図書館と議会研究サービスを、新しい国家諜報 Director-General の元で統合して、かれが別のオープンソース諜報基金を管理運営しつつ、DCI と NIC を監督すればよいのではないか？」議論が進めば、この質問は大歓迎だ。最良の進め方を決めるのは、大統領と議会である。グローバル知識基金は、議会図書館や議会研究サービスの既存能力と別物としてその機能を描き出すために提案したものである。

重要な新諜報イニシアチブのための予算増	年額増分
共和国大学 ・　共和国大学のための予算増、政府、産業、社会の指導者たちに協働の知識マネジメント研修を提供。	+50M
グローバル知識基金 ・　グローバル知識基金設立のための予算増。国連と G8 サミットとの共同出資だが、運営はアメリカ。世界の分散先端技能センターを育成	+250M
オープンソースや専門家へのコミュニティアクセス ・　民間セクター専門家やオープンソースへのアクセス大幅改善のための予算増。「バーチャル諜報コミュニティ」を使った新しい分析モデルを創出。	+250M
商業衛星画像調達 ・　商業衛星画像調達用の予算増。軍事地図や精密誘導、航空作戦リハーサル用の CINC ニーズと、EARTHMAP 報告（1995/10）に示された文民ニーズに対応。	+250M
NATO Partners for Peace オープンソースアーキテクチャ ・　CIS を NAT の Partners for Peace プログラムの元に統合する基盤となるオープンソース諜報アーキテクチャのための予算増。商業衛星画像購入を含む。	+250M

表 12.19: グローバル知識基金

ベースに対する公共アクセスを増やすためのコスト増分のカバーに使う。対象は、こうした支援がなければ公共アクセスによるセキュリティの増加と技術的な負荷増大を負担できないところである。また、いくつかの民間セクターオープンソース技能を、アメリカ諜報コミュニティや政府の諜報消費者になりかわって直接調達することで奨励する。しかしこれは、個々の消費者によるオープンソース諜報収集と処理を代替するものではなく、むしろ DGNI の完全な統括下に置かれた戦略的で選択的な予算費目となり、主に NIC に応答するものとする。

所在地

ワシントンでは、ホワイトハウスとの近さと、自分の票田との近さは、影響力と長期的な成功を決定づけるにあたり最高の重要性を持つということは周知の見方である。このため、元 DCI による、ワシントンの F 通りにあった諜報コミュニティのオフィスと、国務省知覚の南中央部の三棟からなるキャンパスを捨てるという決定は、ほとんど自殺行為に等しい。CIA キャンパスが川向こうで、北ヴァージニアの奥に入りこんでいるだけでも十分ひどい。もし議会がこのプログラムを支持するなら、南中央部キャンパス（三棟すべて）を DGNI に割り当てるよう議会決定を行うべきである——1 棟は DGNI と NIC、1 棟は GKF と共和国大学、そして 3 棟目は多目的高セキュリティ会議場とする。

機密諜報コミュニティマネジメント

DCI の地位を、現在定義された形のままにしておくようこだわるのは、諜報消費者に誤解を与えるし、今日の現実とも矛盾している。DCI は、アメリカ諜報コミュニティの要素に対して実質的な権威はまったく持っていないし、「全ソース」諜報を生産していると信用できるかたちで主張するには、そのために不可欠な、莫大なオープンソース情報へのアクセスを欠いている。しかし諜報コミュニティリソースの大部分は、全ソース諜報の生産ではなく、機密情報の収集に向けられている。この役職は、機密収集に対する焦点を反映した形で改名されるべきであり、有効に機能するために必要なマネジメント支援とプログラム上の権限を与えられるべきである。以下に挙げるのは、DCI が拡張された国家諜報

機密諜報長官 (Director of Classified Intelligence)				
機密諜報副長官 (Deputy Director of Classified Intelligence)				
ADCI/RD	ADCI/C	ADCI/P	ADCI/I	ADCI/CI
OIRD	TCA	NIA	OIMPB	FBI
	CSA	NIMA	OIC2	

表 12.20: 機密諜報コミュニティの組織

コミュニティの中の、機密部分の指導者として有効に機能するために必要な具体的変更で

ある:

1. DCI **と** DDCI.　一般に、機密諜報長官 (DCI) と機密諜報副長官 (DDCI) は、順番は問わないが、片方は four-star flag officer で、もう片方は全ソース分析の経験を持つ重役レベルの民間人であるべきだ 。どちらも任期は最低 5 年で、できれば上院の承認を待って第二期も務められるべきである。DDCI は、元通り一人だけにするべきだが、新任の二人目のコミュニティマネジメント DDCI(DDCI/CM) は降格して副 DCI の地位につけ、コミュニティ全体の研究開発 (ADCI/RD) に責任を持たせるべきである。
2. ADCI 5 **名**.　議会が作った長官補佐 3 名を賞賛と共に採用すべきである（それぞれ、収集、生産、インフラ担当、あるいは ADCI/C, ADCI/P, ADCI/I)。さらに第二 DDCI から転換した第四の ADCI を ADCI/RD として統合し、第五の新しい対抗諜報担当副長官補佐, ADCI/CI の創設を求める。 IC21 調査の提言にあったように、ADCI/I は予算や要件の優先順位設定などのコミュニティ運営に関する責任を負う。ADCI/RD と ADCI/CI とあわせれば、これで DCI は主任副官が一人と、機能別副官が 5 人できることになる。このすべては任期 5 年とすべきである。以下にそれぞれの職務をまとめる:

   ADCI/C.　この個人は DCI の情報収集に関する主任補佐官となり、技術収集局（TCA）と隠密サービス局 (CSA) についての収集マネジメントとプログラムマネジメント監督責任を持つ。この両局については以下で説明。

   ADCI/P.　この個人は DCI の生産に関する主任補佐官となり、国家諜報機関（NIA）と改名された CIA と National Imagery and Mapping Agency (NIMA) の生産マネジメントとプログラムマネジメント監督責任を持つ。ADCI/P はまた各部局毎の諜報部門による分散諜報生産のマネジメント、国際分散生産協定の確立、そして全ソースからの全諜報成果物を評価する。これにはアメリカ政府全体に対して民間セクターが提出した成果物も含む[*31]。

   ADCI/I.　この個人は DCI のインフラに関する主任補佐官となり、全期間の採

[*31] 湾岸戦争の後で、少なくとも一つの主要レビューは、いまや「成果物」と「システム」が実質的に同じ物だと述べている。この現実を代表しているのが NIMA であり、ここは新しいマルチメディア電子出版の試験場として機能して、各部局長のみならず ADCI/P や ADCI/I と密接な関係を維持することができる。

用、研修、セキュリティ、人事監督権限と、全コミュニティ諜報マネジメント・人事・予算オフィス (OIMPB) と徴用通信コンピューティングオフィス (OIC2) の直接管轄権を持つ。ADCI/I は機密国家諜報コミュニティの主任情報担当役員 (CIO) となる。

ADCI/CI. この個人は DCI の対抗諜報に関する主任補佐官となり、対抗諜報に関連した政策やプログラムを監督する。この役職の関心対象としては当然 FBI が入ってくるが、管理運営的な立場からの監督よりもむしろ高位リエゾン機能としての調整的な立場からのものになる。だがこの個人は、機密諜報コミュニティ内、アメリカ政府すべて、そして民間セクターにおける対抗諜報を監督する責任を持つ。これは DCI に対し、部局間や民間セクターの規格や習慣などで必要な改善や変更点について評価を提出するためである。この人物は ADDI/I と密接に協力してアメリカ政府内と民間セクターに新しい水準の人材と電子セキュリティを構築する。

ADCI/RD. この人物は全収集、処理、配布伝達システムに関する主任補佐官となり、収集と処理、個別の中間段階ごと、そして内部と外部の接続性への投資をバランスさせるプログラム上の監督権を持つ。この人物は諜報研究開発オフィス (OIRD) の監督と、国防専心研究プロジェクト機関（DARPA）や政府内の他部局および収集生産インフラ技術での研究開発に大規模投資を行う民間セクターに対して DCI を代弁することに時間を割く。

3. **プログラム権限**. 国レベルの責任を持つ戦闘支援機関 3 つに対する予算について、DCI にプログラム上の全権を与えるべきである。その機関は National Reconnaissance Office (NRO) と National Security Agency (NSA)——どちらも IC21 調査の提言通り Technical Collection Agency (TCA) に統合——そして National Imagery and Mapping Agency (NIMA) である。JMIP と TIARA は省庁の諜報プログラムとして存続するが、その前にこの提案内で概略を述べた予算削減の対象となる。
4. **上級諜報サービス**. 単一の統合上級諜報サービス (SIS) を国家機密コミュニティに設立すべきだという議会の提言を採用し、SIS への異動候補者は——省内の候補者を含め——全員が別の機関で最低でも任期一巡し、さらに対抗諜報で任期を

一巡していることを要件とする。

5. **保護するプログラムと節減**.　2001 年までに予算額を年 200 億ドルに削減される USIP を保護して、2001 年以降の 20 年間（つまり 2022 年まで）はこれ以上予算削減が行われないようにすべきである。われわれはまた諜報リザーブ基金を法制化して議会のコントロール下に置き、傑出した新しいイニシアチブを提案して議会がそれを有益と判断した場合という条件つきで、5 年の各年ごとに予算を 20 億ドルずつ戻せるようにすべきである。
6. **限定された責任**.　われわれは、DCI を各省庁の諜報プログラムに対する責任から解除するということを明記すべきである。これらは DGNI の監督下におかれるが、統括はされない。しかし DCI は、DDCI や各種 ADCI とともに、機密と非機密世界間での情報メディアや技術が相互運用性を確保するようにし、同時にしかるべきセキュリティが導入されることに責任を負う。
7. **諜報マネジメント、人材、予算オフィス**.　コミュニティの全人事、研修、セキュリティリソースを、単一の諜報マネジメント、人材、予算オフィス (OIMB) に統合し、ADDI(I) の統括下に置く。これは CIA 上層部の重要メンバーを含み、同時にコミュニティ全体の予算と要件マネジメント機能も持つ。
8. **諜報通信コンピューティングオフィス** (OIC2).　アメリカ諜報コミュニティで通信とコンピューティングに向けられたリソースのマネジメントをすべて集約するべきである。これは CIA/DA の通信オフィス (OC)、CIA/DS&T の情報技術オフィス (OIT)、CIA/DI の情報リソースオフィス (OIR)、CIA/DO の情報マネジメントスタッフ (IMS) を含む。
9. **諜報研究開発オフィス**.　全機関の全部門における全研究開発予算を DCI のもとに集約して、諜報研究開発オフィス (OIRD) を作るべきである。これは IC21 提言にあった技術開発オフィスと同じであり、CIA の科学技術理事会から Foreign Broadcast and Information Service (FBIS) を除いたものも含まれる。FBIS は CIA の諜報理事会に移管される。

国立諜報機関

我が国はいまでも中央諜報機関 (CIA) に代表される能力を必要としているが、その絶頂期はすでに過去のものとなっている。アメリカ諜報コミュニティ全体、特に CIA は、設立以来の 50 年で行き当たりばったりに発展してきており、そろそろ戦略的全ソース分析という本来の焦点を再確立する時期にきている。これを目的として、具体的には以下のような変化が提言される:

1. **運営理事会を再構成して格上げ**.　上記の通り、運営理事会 (DA) をスピンオフして諜報マネジメント、人材予算オフィス (OIMPB) の中核とし、また ADCI/I の下の諜報通信コンピューティングオフィス (OIC2) の中核にもする。他機関のすべての類似機能は ADC/I の監督下に入る。
2. **科学技術理事会再編と格上げ**.　上に述べたように、科学技術理事会の Foreign Broadcast Information Service (FBIS) 以外をスピンオフして ADDI/RD の下の諜報研究開発オフィス (OIRD) の中核とする。他機関のすべての類似機能は ADCI/RD の監督下に入る。
3. **作戦理事会解体**.　手始めに既存の作戦理事会（DO）を廃止する。そのため予備軍部分をアメリカ特殊作戦司令に移す。また、既存資産や通報者との関係を容赦なく切断する。また、既存隠密職員をなるべくオープンソース情報の公開収集に転換するか、あるいは地域安全保障職員として、コミュニティ内の他部分か政府の他機関に移管する[*32]。かわりに隠密サービス機関 (CSA) を設立。これは次節で説明する。
4. **CIA を NIA と改名**.　CIA を国立諜報機関（NIA）と改名して、既存の諜報理事会、コミュニティオープンソースプログラムオフィス、および National

[*32] 既存 DO 管理職がいかに否定しようとも、厳しい現実は、かれらの現地エージェントやケースオフィサーの最低でも 50% 、おそらくは 75-90% が現地の関係機関には正体がばれている。公式のアメリカ施設から隠密作戦を実施したいなら、カネを湯水のようにばらまき、現地のことばも文化もまともに知らず、国務省などの公式偽装機関の役職を明らかに超えた仕事をしている若者ではどう考えてもつとまらないのである。著者のこの評価は隠密ケースオフィサーとして 25 年勤務し、その中で海外巡業 3 回そ行い、地域平均の 5 倍に上る採用実績を挙げ、その後世界の諜報機関 17 箇所の長官や副長官クラスと公開で議論した結果に基づいている。

Collection Division (DO から) の半分で構成させる。NIA はまた Office of Imagery Analysis と、National Photographic Interpretation Center で残っている部分を管轄下に戻す; 同時に信号分析と Measurements & Signatures 分析の新オフィスを作り、またオープンソースのオフィスを作って GFK と協働するようにして、世界クラスのオープンソース支援が全ソース収集と生産プロセスに提供されるようにする。

Foreign Broadcast Information Service (FBIS) は、メディア収集と翻訳機能を民営化しつつ、規模は縮小しない——かわりにアメリカ Information Agency に吸収され、首都圏メディアと地方メディアの両方をモニタするための共同合意の調整役としての国際的役割を拡大し、また多文化通信のコンテンツ分析が十分にできる多言語アナリスト群を拡大する。

National Collection Division (NCD) の半分は DI の作戦担当をなり、公開ながら目立たない収集作戦を専門とする。これは完全に合法、倫理的で不可欠なものであり、大量の出張と多言語能力、あらゆる階層の多様な国際的人材と直接やりとりを必要とする。この要素は、国際諜報機関にあまりに知られすぎて、もはや隠密ケースオフィサーとして機能できない多くの人々にとって、有益な雇用の場を提供すべく大幅に拡大できる。

NIA はアメリカ唯一の戦略諜報分析能力を持つ。そして各省庁の諜報組織には回答できない問題だけに集中する（同時にもっと低い部分でも省庁諜報の監督、評価、確認は行う)。NIA は NIC の実働部隊となり、要件への対応と指導面で、NIC の下になる。NIC

重要な新諜報イニシアチブのための予算増	**年額増分**
オープンソース/専門家へのコミュニティのアクセス ・ 民間セクター専門家やオープンソースへのアクセス大幅改善のための予算増。「バーチャル諜報コミュニティ」を使った新しい分析モデルを創出。	+250M

表 12.21: GKF からの確保予算

はアメリカ最高の分析機関となり、国の諜報要件の 100%に対応する。そのうち 75%は民間セクター分析や省庁分析能力を使って満足させられる。NIA は、生情報のほとんどが機密ソースからのもので、機密収集能力との深いやりとり関係が完全な分析の生成には不

可欠であるような、25%の要件に集中する。

隠密サービス局

人間の本性は変わっていないし、アメリカは今後も暴虐国や国際犯罪、イデオロギーによるテロリスト、情報荒らしなどに脅かされ続ける。このどれも、われわれの財政、電力、通信、運輸ノードに大騒動を引き起こし、また大量破壊兵器をわれわれの頭上に放つこともできる。われわれには隠密サービスが必要だし、隠密活動能力も必要だが。これはどちらも本気を入れる必要がある（活動する国すべてであっさり見破られるようなものであってはならない）し、技術的手段や公開手段では入手できないきわめて重要な秘密だけに絞るべきである。この組織は、戦闘支援組織として指定されるべきだが、副長官としては退役した flag officer of three-four star caliber を擁するべきであり、地域副官としては退役 flag officers of one-three star caliber を持つべきである。CSA マネージャがだれかはすべては秘密とされ、一般公開はされない。

重要な新諜報イニシアチブのための予算増	**年額増分**
隠密サービス局 ・ 新隠密サービス局のための予算増。非公式の隠れ蓑と中途採用を使って、暴虐国や国際テロ、国際法を無視する犯罪組織に対する法執行（警察）関連情報と隠密活動を大幅に拡充。	+250M

表 12.22: 隠密サービス局のための予算増

CSA は、機密諜報の交換や他の政府の諜報機関との機密レベルにおけるリエゾン焦点とはならない。こうした要件は NIA 内部の特別オフィスが対応し、そこには元 DO 職員の傑出した者、国務省の地域安全保障担当官（元 DO ケースオフィサーがこの目的のために国務省に異動して補佐してもよい)、および最高位では NIC からの参加を得る。

以下の具体的変化を提言する:

1. **既存現地オフィスを閉鎖**. 早急に既存エージェントのネットワークすべてを断ち切ること。かれらの 50%以上は現地リエゾンに知られているし、また既存ケー

スオフィサーたちも現場からすべて引き揚げること[*33]。

2. **現状のステーションを、戦術分析とオープンソース収集サイトに転換**.　既存のステーション領域は、すべて取り扱い注意部外秘情報施設 (SCFI) として認定されているが、これをすべて DI に移管し、ADD/I の元に置いて機関をまたがる予測分析センター (FAC) とし、カントリーチーム支援のための戦術諜報生産（経済、人口、consular 諜報を含む）とオープンソース情報の戦術収集担当とする。既存 DO 職員には、分析または公開収集の立場で公開職務に移るオプションを与える。
3. **準軍資産を SOCOM に移管**.　準軍資産をすべてアメリカ特殊作戦司令に移管し、すべての特殊作戦グループ職員に 3 年間の移行期間を提供。
4. **非公式秘密オフィスを 5 つ新設**.　できるだけ早急に、アメリカ国内 5 箇所に、地域本部 5 つ[*34]を設立し、新隠密サービス機関 (CSA) の部外秘部分を形成。機能的に、大幅拡大した予算をもって、非公式職員を中途採用する。採用するのは、自分の表面上のキャリアをすでに確立し、働く地域の外国語と地域自体について熟知した人々である。かれらの訓練は 5 つの別個の訓練サイクルとしてサイクルごとに遮断し、訓練機関は外部と完全に切り離して名前や身元も仮名とする。訓練施設へは、地上輸送を一切なくし、訓練施設への人員の出入りには、ランダムに選択した軍空港から軍用機を飛ばすこと。
5. **技術サービスオフィスを移転**.　技術サービスオフィスは維持拡張すべきだが、移転させて、非公式隠密職員支援提供のための新しい手法を提供すべき。
6. **特殊作戦オフィスを移転**.　特殊作戦オフィスは維持拡張すべきだが、移転させて、他の公式職員とは絶対に接触を持たない専属の多地域ケースオフィサー集団を提供する。
7. **医療サービスオフィスを廃止**.　医療サービスオフィスは即時廃止。DO のその他

[*33] 既存の公式偽装のない (NOC) ケースオフィサーは、おそらくすでにばれているものと想定される。かれらが採用上の接触を何度も持った、公式偽装を持つケースオフィサーたちが、きわめて低劣な仕事ぶりを見せているからである。ほとんどの NOC は新しい CSA に配置換えして他国で働けばいいが、すべて移行期間と追加訓練を必要とする。

[*34] 中国、ロシア、アラビア、ヨーロッパ、エマージング諸国。エマージング諸国担当オフィスは、主要分局としてパシフィックリム、近東、ラテンアメリカ、アフリカを持つ。作戦人員も、この 5 つに均等配備される。このオフィスの順番は意図的なものであり、21 世紀の脅威に対応する際の重要度に基づいている。

すべての要素を順次縮小し、きわめて選択的に一部の職員を残して、CSA の管理部門集団に配属する。

技術収集局

IC21 調査が提案するように、われわれは宇宙からの情報収集の喘息面を統合できる単一集約機関を早急に必要としている。この課題は既存アメリカ諜報コミュニティ内にとどまるものではない。機密宇宙資産と、アメリカ航空宇宙局 (NASA) がコントロールする宇宙資産、国立海洋気象局（NOAA） などがコントロールする宇宙資産との間には、すさまじい重複があり、計画性がまるでない——同盟国は言わずもがなだし、カナダ 20 メートル解像度（レーダー)、フランスの 5 メートルと 10 メートル解像度（マルチスペクトルと panchromatic） 、アメリカの 1 メートル解像度画像収集との協力機会はなおさらだ。このためには、以下の具体的な変更が推奨される:

1. **NRO と NSA を統合**. National Reconnaissance Office (NRO) と国家安全保障局そしてさらに Measurements and Signatures Intelligence (MASINT) 要素を完全に統合する。前節で述べた。信号画像関係を組み合わせた節減目標を実装する。
2. **三層構造**. Defense Advanced Reconnaissance Office (DARO) の残った部分と、コミュニティオープンソースプログラムオフィス (COSPO), National Imagery and Mapping Agency (NIMA), グローバル知識基金 (GKF) で長期プログラムを開始し、あらゆる目標の侵襲的・非侵襲的地域査察を包括的に行うための三層構造プログラムを確立する。これは商業ソース画像、drone を含む air-breather 画像、overhead 画像を完全に統合して、任意の具合に混ぜてよい。統合信号と画像作戦に集中して、予兆検出や主要標的の両手段による同時カバーが日常茶飯になるようにすべきである。
3. **戦術バーチャル作戦**. 戦術モードで物理的な侵入を必要とする信号傍受手段を扱う長期プログラムを開始する。また、インターネット通信でカバーする必要のあるものをモニタし、また全地球的に暗号が使えるようになるという避けられない事態に対応し、ステガノグラフィーのような一見してわからない暗号にも

対応できるようなプログラムにする。National Imagery and Mapping Agency (NIMA) と国防省の全部分と共同で、グローバル配信アーキテクチャを確立し、統合信号画像諜報成果物の遠隔受信生産を可能にするとともに、EAGLE VISION など画像や信号の商業ソースを最大限に活用できるような手段の活用に特に重点を置く。

National Imagery and Mapping Agency

議会によって設立され、Defense Mapping Agency (DMA) に画像コミュニティの各種要素、たとえば Community Imagery Office (CIO) や National Photographic Interpretation Center (NPIC) などを統合したこの機関は、機密諜報だけでなく非機密諜報をアクセス可能にして長期的に自動操作可能にする上で、きわめて重要な役割を果たすものである。手短に言えば、この組織の唯一最大の優先事項は、地球を 1:50,000 縮尺でカバーすることで、これは EARTHMAP 報告 (1995/10) 初期草稿で述べられていた通りである。以下の具体的な提言を行う:

1. EARTHMAP **報告**. EARTHMAP 報告 (1995/10) を総合指針文書として採用し、NIMA を現在の限られた国防的な視野から真に国家的な視野へをとらえなおすこと。
2. **商業ソース画像調達**. 21 世紀の諜報と対抗諜報のための本提案プログラムの中で確保した 2.5 億ドル予算を活用して、また NATO Partners for Peace オープンソース諜報アーキテクチャ用に確保した 2.5 億ドルの一部も使いながら、バーチャル地図データベースを 2001 年までに構築し、そこで計画されている NASA のデジタル地形高度データ (DTED) の高速調達を、既存の商業ソースと完全に統合して、全顧客に世界の 75%が 1:50,000 で即時入手可能なようにして、残りは要求の 48 時間以内に収集作成できるようにする。

重要な新諜報イニシアチブのための予算増	年額増分
商業ソース画像調達 ・ 商業衛星画像調達用の予算増。軍事地図用の CINC ニーズと、EARTHMAP 報告（1995/10）に示された文民ニーズに対応。	+250M

表 12.23: 商業画像調達のための予算

地理経済諜報と対抗諜報

地理経済力は、分散技能センターを完全に支援するように堅牢な国家情報インフラを使った「賢い国」を持ったときに現れる、目に見える便益である。この提案プログラムの大きな利点の一つは、それが法制や行政の指導者たちと同時に、民間セクター指導者たちに、統合された比較できる地理経済的諜報を提供できるだけのリソースを指向を持つ DGNI を作るということだ。アメリカ産業についてのオープンソース諜報を合法的に統合した非機密諜報製品——アメリカの強みや弱みを外国の経済的な強みと弱みと対比するもの——による重要な戦略的視点の提供がついに可能になるのである。この新プログラムのもとでは三種類の新しい地理経済的諜報と対抗諜報が提供される:

1. **機密政府諜報**. 非機密オープンソースを国内アメリカ情報について活用することで、DGNI は「地理経済的戦場を照らし出し」、法制と行政指導者たちに対し、優れた政策を立案して国際制裁を実施するための諜報を提供できる。
2. **機密政府対抗諜報**. このプログラムの唯一最大の要素は、電子セキュリティと対抗諜報プログラムであり、それに関連した、21 世紀のアメリカの国力基盤を構成する知的財産の保護面での改善である。民間セクターを保護するための電子的情報源や手法は非常に高度な保護が必要であり、機密化が望ましい——民間セクターにおける欠陥を是正するための指導や具体手段は、何らかの独占/公用のみといった扱いが要るし、Freedom of Information Act (FOIA)[*35]からの除外措

[*35] FOIA は、外国の政府出資だろうと民間だろうと経済競合相手の最良の友であり、全廃しないまでも抜本的に見直しが必要だ。このプログラムを利用して申請できるのは個人だけにすべきだし、それもその人個

置が望まれる。

3. **非機密情報コモンズ**.　国の地理経済的健全性にとって、最大の長期的価値は堅牢な情報コモンズの創造と、そして諜報技術や手法を州や地方および民間セクター企業に移転して、要件分析、収集管理、情報源確認などをオープンソースやシステム、サービスだけを使っていかに行うかを修得することで競争力を維持するようにすることから生じる。

一般に、国家諜報能力（機密とオープンソース共に）の最低でも 1/5 は地理経済的公共外交と、連邦政策立案者とそれに対応する立法者たちへの一般支援目的にあてられるべきである。

軍と国際平和維持諜報

この提案プログラムの元で、軍諜報は軍諜報長官 (DMI, 国防諜報局 (DIA) 長官を兼任) のもとに統合され、DCI はおおむね国防長官と DMI に Joint Military Intelligence Program (JMIP) および Tactical Intelligence and Related Activities (TIARA) プログラムの管理運営を defer する。戦域諜報と戦術諜報ユニットを調和した全体として訓練・装備・組織できる Joint Military Intelligence Command (JMIC) が推奨されるが、この提言の採否は国防長官の意志による。

しかし DCI と DGNI は議会に年次ベースと、主要兵器、機動力、色紙例システムの調達マイルストーンごとに助言を行い、そのシステムの諜報面からの支援可能性を述べる。すべてのシステムが支援可能で適切な投資がなされ、リアルタイムのセンサから射手までのインタフェース計画もあることを確認するのは国防長官と DMI の役目となる。今日はこれが行われていない。

重要な商業技術の同定と評価に対するオープンソース諜報支援は、調達コミュニティのために DIA が管理する大きな新プログラムとなる。同様に、情報平和維持——紛争の回避解決のための情報利用——にも大きく焦点があわせられる。

DGNI と DCI はまた外国語と外国地域専門性について、軍諜報 cadre の有益な役割にも関心を抱いて、外国地域 Officer の大幅な増員と、その専門地域に関連する任務での雇

人のプライバシーに関わる情報だけにすべきだ。

用を続けるよう強く提言する。

GKF と、北大西洋条約機構（NATO）Partners for Peace 指揮司令インフラ用の別のイニシアチブ指導を通じ、DIA はグローバルオープンソース諜報共有アーキテクチャを構築する——商業衛星画像や商業衛星画像の戦闘地図、高精度兵器誘導、地上航空作戦シミュレーション用の図への高速変換手段へのフルアクセスを含む。これにより国際平和維持は革命的に変わる。これと、GKF の監督下の他イニシアチブの一部として、マルチメ

重要な新諜報イニシアチブのための予算増	**年額増分**
NATO Partners for Peace オープンソースアーキテクチャ ・ CIS を NAT の Partners for Peace プログラムの元に統合する基盤となるオープンソース諜報アーキテクチャのための予算増。商業衛星画像購入を含む。	+250M

表 12.24: NATO-CIS オープンソースアーキテクチャへの予算

ディア多言語オープンソース情報の収集、分散保存、処理を行うための大きな新しい国際責任分担コンソーシアムが確立され、そのメリットを受けるのはまず軍、続いて法執行（警察）と民間セクターになる。

一般に、国家諜報能力（機密とオープンソース両方）の少なくとも 1/5 は多国間や同盟国の軍や平和維持目的にあてられるべきだ。

法執行諜報

近年、軍事作戦への支援 (SMO) を増やす必要があると述べるのがはやりだし、これはグレナダやパナマ、湾岸戦争やその他もっと小規模な任務での司令官たちの深い憂慮に対する有益な反応ではあった。かれらの憂慮は、有機的な戦術・戦域諜報に予算をつけない国防省と、戦術軍事作戦を支援するような訓練や装備、組織を持っていない国家諜報コミュニティとの板挟みになってしまうことだった。

いまわれわれは、軍作戦への諜報支援以上に大きな課題があることを知った。この課題が 21 世紀の国家諜報作戦を支配することになるだろう——法執行（警察）への諜報支援提供だ。

州や地方諜報要素（警察だけでなく、経済開発や環境モニタ部門も含む）を統合する

シームレスなアーキテクチャの構築を加速するための予算増を提言する。これは FBI が管理して、NIC が監督、また NIA と軍諜報コミュニティから支援を受ける。

重要な新諜報イニシアチブのための予算増	年額増分
州と地方の諜報コミュニティプログラム ・　諜報収集と処理の予算、技術、手法を州や地方に移転。オープンソース活用に重点。	+150M

表 12.25: 州と地方諜報プログラム

法執行（警察）の自助努力も支援が必要だということを強調しておくのは重要だ。われわれは地方、州、国、国際の各レベルで、まるまる一世代を法執行諜報収集と分析能力の概念化、導入と改善にかけなくてはならない。また国際法執行諜報共有条約や、犯罪諜報収集ネットワークを含む必要がある——FBI は中国、ロシア、ベトナム、日本、ムスリム犯罪組織とかれらの意図について、グローバルな諜報交換を構築する先導役を担わなくてはならない。

一般に、国家諜報能力（機密とオープンソース両方）の少なくとも 1/5 は州や地方当局支援を含む法執行（警察）諜報にあてるべきだ。

対抗諜報

この領域はあまりに黙殺されすぎていて、特別な言及が望ましい。対抗諜報の中心は、アメリカ諜報コミュニティ職員の来航諜報捜査も含め本来 FBI であるべきだが、FBI はリソースや機密諜報機関からの協力を欠き、また大きな任務や視点も持っていなかった。

Merchants of Treason: America's Secrets for Sale[*36] には、1955-1987 での売国奴が 100 人近く挙げられている。その後、少なくともう 10 から 20 人が一般に明らかにされた。著者の判断によれば、ベトナム戦争時代にドラッグの運び屋をしたりマネーロンダリングをやって得た知識の誘惑と、メリーランド州だけで最高機密閲覧権限を持った人間で自己破産した人物が一年に 80 人もいるという低劣な暮らしぶりとを組み合わせると、現職または最近引退した人物およそ 500 人ほどは、機密情報を無許可の受け手に提

[*36] (Dell, 1988).

供したものと推定される。動機は主にカネだが、時には仕返しのためもあるだろう[*37]。

連邦職員と国防関連業者の社員を含め、おそらく内部の裏切り者 500 人ほどが未だに野放しになっている 。

表 12.26: 対抗諜報問題

対抗諜報は、国家安全保障と国家競争力の基盤として見直されなくてはならない。諜報と対抗諜報との間では、後者のほうが本質的だ。なぜならそれは、国の戦略的立場を左右する国家機密のみならず、知的財産の保護にも関わるからだ。オープンソース諜報と、アメリカ国内で「秘密」にアクセスできない多くの偉大な精神の複合リソースとの組み合わせは、極端な機密諜報に対する十分な代替物となる——しかし国家の対抗諜報が失敗したら、代替物もなければ救いようもない。

アメリカは強い国であり、われわれは「なんとかやってきた」。秘密の収集に年間 300 億ドル近くかけ、秘密を守っているふりをするのに年間 60 億ドルもかけている。でも、失敗した対抗諜報の機会費用は理解していないし、情報時代の対抗諜報の失敗がどんな災厄をもたらすかは考えてもいない。アルヴィン・トフラーが多くの著作や講演で指摘したように、情報が盗まれるとき、物理的なモノとはちがって、情報のもとのコピーはその場に残る——対抗諜報と電子セキュリティがなければ、われわれは技術やその他の面で、すでに侵害された方向性にカネをかけて無駄遣いすることになる。

対抗諜報の新たな理論と実践が必要である。それは民間セクターにおける知的財産の重要性や、保護されない電子データベースに保存されている情報のすさまじい脆弱性を考慮に入れ、また強硬な同盟者、荒くれ国家、国際犯罪や宗教団体、として時には単に自分自身から成る「五番目の柱」の脅威の出現を考慮するものでなくてはならない。

以下に、対抗諜報への新しい焦点の前提となる考え方をごく一部挙げよう。

1. **増員と情報マネジメント戦略が必要**. 諜報の矛盾を解決するには、職員の待遇改善と生活の質保証や、電子的または紙ベースの「秘密」が減った世界を管理する

[*37] 秘密であるべきではない秘密がたくさんあるので、この数字はワシントンのお好きな「お遊び」の一環として機密情報をリークした人数は含んでいない。この数字はまた、他国や他企業の出資でアメリカ民間セクターにいる内部スパイも含んでいない——これはたぶん 2500 から 5000 人くらいの勘定になるだろう。

ための総合的で意味あるアプローチを含んだ包括戦略が不可欠である。

2. **情報の電子的タグづけは、CI における地表の地図化である**.　情報時代には、保護するべき地勢の電子地図や、信頼できる監査経路などサイバー空間内の裏切りをたどる手段がなければ対抗諜報は不可能である。
3. **民間セクター対抗諜報は国家安全保障と国家競争力の基盤である**.　金融、通信、電力、運輸などのノードは国の「心臓」であり、セキュリティと対抗諜報の大幅改善を必要とする。民間セクターも自分なりの負担が必要だが、デュー・ディリジェンスを定めた法制と、行政や FBI による活発なリーダーシップがなければ負担を期待するのは不可能である。
4. **対抗諜報はグローバルで、機関をまたがり、機能をまたがるものでなくてはならない**.　これは別個の分野として扱うことはできない。むしろ「管理」や支出会計処理と同じように、すべてに貫徹しなくてはならない。機関や政府の境界（連邦、州、地方）を自由に横断し、諜報分野も自由に横断して、同時にすべての分野を使って独自の収集要件を高セキュリティに実施しなくてはならない。

重要な新諜報イニシアチブのための予算増	**年額増分**
電子セキュリティと対抗諜報プログラム ・ FBI の電子セキュリティと対抗諜報プログラムへの予算増。国立試験認定研究所と、納税民間企業への検査および脆弱性の試験サービスを含む。	+150M

表 12.27: 電子セキュリティと対抗諜報プログラム

FBI は大きな前線部門を二つ持っている――一つは犯罪者を追いかけ、一つは裏切り者を追いかける。でも、三つ目の大きな前線部門が必要だ。アメリカの知的所有権を世界的に守るのに専念する部門だ。

まとめ

21 世紀のための 12 ステッププログラムを表 148に挙げる。

1	国家情報戦略を、法制度的に確立せよ。
2	国家諜報の Director-General の地位とスタッフを創設せよ。
3	国家諜報評議会の格上げを承認せよ。
4	共和国大学を創設せよ。
5	グローバル知識基金を創設せよ。
6	南中央キャンパス（3 棟）を DGNI に割り当てよ。
7	機密諜報長官の職務を絞って強化せよ。
8	DDCI 一人と ADCI 五人を認めよ。
9	CIA を国立諜報局 (NIA) に変換せよ。
10	隠密サービス局を創設せよ。
11	技術収集局 (TCA) を創設せよ。
12	提案したプログラム予算削減と予算増を実施せよ。

表 12.28: アメリカ国家諜報のための「12 ステップ」

結論

このプログラムはアメリカの国家安全保障と国家競争力のために不可欠である——真に拡張された、21 世紀にふさわしい国家諜報コミュニティを創り出す方法はこれしかない——機密諜報、政府情報、民間セクターの知識を、グローバルな広がりを持った「バーチャル諜報コミュニティ」へと完全に統合し、グローバルな「情報平和維持」において傑出する力を持ちつつ、自国の経済安全保障および電子的セキュリティを保証するのである。

第 13 章

大統領諜報

大統領閣下殿

選挙に勝ってアメリカ合州国大統領となった現在、あなたは指導者としての成功を左右する最も根本的な主題かもしれないものに直面しなくてはなりません。わたしが述べているのはアメリカを「賢い国」にして、情報時代における知的な高所を制圧し、その安全保障を維持しつつ、個人や部族、州やコモンウェルスのコミュニティとして繁栄できるようにするということです。

インターネットや情報技術 (IT) を支持するのは、不適切なだけではありません。もしもっと大きな国家諜報戦略を持たなければ、それは非生産的なことでもあります。もと Director of Defense Information でアメリカの最も有能な頭脳であるポール・ストラスマンがよく言うように「IT はひどいマネジメントを悪化させるだけ」なのです。またこれは、予算上の優先度の問題でもありません。Office of Management and Budget における元 C4I 担当長官アーニー・ドナヒューが述べたように「(国家諜報には) ……十分なお金がある」のです。これはコンセプトやドクトリン、そして大統領としての指導力の問題なのです。

Executive Summary

明日の世界的なパワー闘争において、警告と理解としての諜報こそが核心となるでしょう。パワーは国家から集団へ、筋力から脳力へとシフトしつつあります。大統領の役割と

関係の全側面がこれに影響を受け、インターネットの最初の死傷者の中にはいまの官僚組織が含まれることになるでしょう。国家安全保障と国家競争力はそれぞれ、理解の点でも組織の点でも、すさまじい跳躍を必要としています。

大統領は既存の諜報官僚制によってハンデを被っており、民間セクターにおける企業、学会、メディアや個人専門家の分散知力を活用するために国家諜報のコンセプトを拡張するには、大統領自身が強力なリーダーシップの役割を担うことが必要です。

政府における権力保持者と、民間セクターにおける知識を持った人々との間には、すさまじいギャップがあります。また全人口の教育と、個人を一生にわたって支える家族の基本的かつ継続的な教育に関わる「根幹」の大問題もあります。本文書には 14 の具体的な諜報改革が提言されているので、それらを大統領教書や関連法制に含めらるべきだと考えます。

これほど複雑な政治経済、社会技術環境に直面した大統領はこれまでにいません。新たな力を得た、拡大した国家諜報コミュニティをもとに、グローバル諜報理事会とグローバル諜報組織の設立を大統領が主導することが推奨されます。さらに国家政策立案を、安全保障や競争力、財政の境界を超えて統合するために大統領スタッフの大幅な再構成が推奨されましょう。さらに、大統領と直近の部下たちを直接サポートするために、グローバル戦略、国家諜報、国家リサーチを提供する小スタッフ部門の設立が推奨されます。

真の国会諜報コミュニティ指導者として、さらには今日の政府の諜報官僚制が持つ大きな欠陥を是正できるだけの、作戦上および政治上の権威を持つのは大統領だけです。諜報は最高司令官が本来的に持つ責任であり、政治的な指名者や官僚機構に委任してよいものではありません。

パワーシフト

アルヴィン・トフラーは 1990 年に「パワーシフト」という用語を導入しました。かれの著書は、21 世紀にどんなものであれ統治しようとする人々すべてにとっての入門書と言えます。大統領閣下に適用できると思われるトフラーの主要概念をまとめると以下の通り[*1]:

[*1] Alvin Toffler, PowerShift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century (Bantam Books, 1990). これらの論点は、2ndLt（当時） Michael J. Castagna, USMC によるもと

- 社会コントロールの最重要要因は今や知識であり、したがって知識こそが国のパワーにとっての最重要基盤である。「知識は明日のパワーを求める世界的な闘争の中核である」
- パワーは国から集団へ、筋力から脳力へとシフトしつつある。「古い第二の波の向上は、要するに取り替えの効く労働者を必要とした。それとは逆に第三の波の作戦は、多様で絶えず変わる技能を必要とする……そしてこれは、失業という問題を本質的に変えてしまう」かれはさらに、失業削減（そしてアメリカの競争力維持）のすべての戦略は「富の配分よりも知識の配分に依存したものになるべきだ」と述べる。
- 未来の紛争は、知識の探求をめぐってのものになる。未来の争いや戦いは、だれが諜報を最も効率よく有効に集め、分析し、配布伝達できるかによって決まってくる。
- 政治家と官僚との関係、国民と政治家との関係は大幅に変わる。新しい情報環境では、最初にやられるのは官僚機構となる。政府はもっと分散化され、これまでは政府の責任だったものの実現においても、もっと民間セクターや NGO に依存するようになる。
- 冷戦の終わりは暴力の終わりではない。われわれはむしろ、世界の文化的「部族化」を覚悟すべきである。不合理な、憎悪をあおるようなイデオロギーは温存され、今日の我々に実施可能な政治的・軍事的対応とはちがった対応が必要となる。
- 国が戦略的な長所を維持するためには、有効な諜報装置が必要となる。政策立案者と諜報収集者がどちらも情報に埋もれている環境にあって、諜報を革命的に変える必要がある——スパイは相変わらず必要だが、さらに経済スパイや、悪質な経済スパイに対する対抗諜報が大繁盛することになる。
- 衛星画像や信号収集、オープンソース収集、現在は政府内にあまりない高度な処理や配布伝達能力の活用などを含め、諜報能力の民営化は、政府の諜報能力に大きな変化と影響をもたらす。

もと 7 ページの書評から抜粋したものである。

変化の課題

トフラーの思考を糸口に、21 世紀――新ミレニアム――の全大統領にとって課題となる、統治の環境変化の 5 側面を振り返りましょう。

1. **脅威**.　大統領が考慮すべき脅威の「区分」は、実は 4 つあるのですが、大統領が引き継ごうとしている国家安全保障コミュニティは、その 4 区分のうち一つに何とか対応できるものでしかありません。そしてその 1 つとは、もはや存在しないものなのです；つまり、ハイテク暴虐国民国家で、伝統的または核による対決を想定しているところ、というものです。国防省も、国務省も司法省も、新しいミレニアムを迎えようとしている我々の「顔面で爆発しつつある」他の主要脅威 3 つに対処するような訓練も装備も組織もありません。その 3 つの脅威とは、テロリストや国際犯罪者などのローテク暴虐勢力、経済スパイや情報テロ・情報犯罪を行うハイテク頭脳勢力、大量文化戦争や宗教的な狂信、もっとつまらないグローバル貿易や環境への抗議を展開する、ローテク頭脳勢力です。
2. **プレーヤー**.　上にまとめたように、また Foreign Affairs (January-February 1997) のジェシカ・マシューズの記事にも述べられているように、政策立案実行のために大統領が対処しなくてはならないプレーヤーは、フランクリン・デラノ・ルーズベルトの時代から劇的に変わっています。政府は NGO と活発に協力しなければ、各種の課題領域についての見通しを左右するどころか、理解することさえできません。これは国家諜報にとって二つの意義を持ちます。まず、伝統的な国ベースの省と同じように、こうした組織をも「標的」にしなくてはならないということ。そしてもう一つは、共感的な理解を確立するためには、他の政府と諜報を共有してきたように、こうした組織とも諜報を共有しなければならないということです。
3. **金**.　政府のお金はますます減ります。特にもし連邦政府が、伝統的な政府の戦争から福祉までという役割に広がった、旧弊できわめて高価な能力に予算を無駄遣いし続けるのであれば。この文脈で、あなたは手元に実際にある予算について、劇的な――革命的な――再配分の決断を下さなくてはなりません。優先度の高い

事項二つは、国家諜報コミュニティの劇的な再活性化、そして国防省予算の相当部分――4 割――を、新しい軍能力と海外での外交・公開作戦、さらに内外における対抗諜報と安全保障警察へと再配分することです。

4. **知識**. 湾岸戦争のあとで、CNN のテッド・ターナーは、ジョージ・ブッシュ大統領に対して、自分たちは決して放送を止められることはないと述べたと言われています。今日では、商業衛星画像とリモートセンシング能力は、いまやひどく時代遅れになったアメリカ政府の機密画像アーキテクチャに比べ、ほんのわずかなコストで入手できるし、同じような進歩が各種の分野で見られます。実は国家諜報における今日最大の問題は、1996 年にアスピン/ブラウン委員会が見事に断言したとおり、オープンソース情報へのアクセスという面で「きわめて劣悪である」ということなのです[*2]。「スパイの困ったところは、スパイは秘密しか知らないということだ」。大統領と重要な意志決定者たちは、諜報コミュニティにおける重大なバランス欠如を直さない限り、歴史や文化についてきわめて無知な状態にとどまり、現状や将来予測についての諜報支援を絶望的に欠くことになるでしょう。

5. **テクノロジー**. 政府の作戦の根底にある情報技術は、(ハードウェア面では) 主に 1970 年代と 1980 年代に調達支出されたもので、われわれは未だにつもりつもってさっさと現代化すべき古くさいソフトウェアシステム――何十億行ものコード――を維持するのに、投資 1 ドルあたり 80 セントも費やしています。グローバル・ビジネス・ネットワークのスチュワート・ブランドの話では、Y2K 適合のためのコストは「来るべき大殺戮にくらべたら冗談みたいなものでしかない」そうです。もっとひどいことに、民間セクターが「エクストラネット」オプションを提供する能力を急速に高めているのに、われわれは何百という政府所有運営の「イントラネット」ソリューションに投資を続け、データ定義標準の根本を無視し続けているのです。今日における情報技術投資の簡単な事実とは、それがハードウェアやソフトウェアの決定で左右されるべきではなく、複数の国、文化、組

[*2] Commission on the Roles and Capabilities of the United States Intelligence Community, Preparing for the 21st Century: An Appraisal of the United States Intelligence Community, 1 March 1996.

織などの境界を越えたアクセスやデータ操作能力に基づいて決定されるべきだということです。もう一つ関連して、暗号の側面があります。データの価値が高まるにつれて、メタデータの価値は幾何級数的に増大します。メタデータは、多国にまたがる民間セクターが、国家安全保障局（NSA）が大統領通信に提供している水準の、混ぜもののない暗号を使えるようになるまでは出現しないし、その価値が活用されることもありません。国家安全保障と国家構想力のどちらも、重心は民間セクターにあるので、21 世紀の課題に立ち向かうための真の大統領戦略は、暗号を自由にするでしょう。そして政府所有ハードウェアやソフトウェアへの大規模投資をやめるでしょう。そして政府支出を使ってその何倍にもわたる民間セクターの「エクストラネット」ソリューションの呼び水とし、他国政府、州や地方政府、非政府団体などとデータを安全に共有できるようにすることです。

21 世紀の国家安全保障と競争力

脅威は個人のレベルにまで降りてきました。国家安全保障はいまでも、独立主権意志の最終的な決定者として武力紛争に対応できなくれはなりませんが、1990 年代に明らかになった通り、われわれは武装した暴虐なテロリストや国際犯罪者、世界的な到達力を持った民族、宗教、課題別組織、そして電子スパイや電子テロ、電子窃盗に対してリソースを割り振り、これまで以上の自警力を発揮しなくてはなりません。

第 6 章に、陸軍戦争学校の戦略調査研究所主催の第 9 回年次戦略会議における結論をまとめ、国防省の予算再配分についてのわたしの提案をあわせてまとめました。ここでは後者のみを繰り返します。

21 世紀の国家安全保障を確保するためには、以下が必要である:

- 現在の国防省予算のうち、伝統的戦闘や戦略核戦闘のための予算を 60%に削減して、（もっと小さく簡単な）海洋、航空、地上プラットホームを増やし、すべての個々の戦闘員が利用できる累積的な高精度戦闘力を増すこと。
- 既存国防省予算の 20%を特別作戦と低強度紛争 (SOLIC) に割り当て、そのうち 1/4（つまり既存国防省予算の 5%を、司法省の国際犯罪と経済スパイ作戦に対する軍事支援用に確保すること。

- 既存国防省予算の 10% を国務省の活動に向ける。これは平和維持軍の大幅な再活性化と、国際開発局およびアメリカ情報局が持つ能力の大幅な増強を含む[*3]。また、わたしが「情報平和維持[*4]」と呼ぶものに対する新しい能力を開発しなくてはならない。一方で民主主義と資本主義を支援する公開行動をとる民間セクター能力の育成を法制化する必要がある。
- 既存国防省予算の 10%を司法省の活動にあてる。これはアメリカの知的財産と、アメリカのビジネス契約を世界的に保護するための FBI の新部門の創設を含む。

国家安全保障プログラムのこうした再構築は、予備軍と州兵にとっても大きなプラスの影響を持つでしょう。この両者は新しい脅威の三区分との対応において、かつてない大きな役割を果たすようになります。また政府と民間セクターにも有益な影響があるはずです。民間セクターは自分の防衛のための手段を講じるとともに、新しい情報共有と対抗諜報の協調活動にも参加しなくてはなりません。

21 世紀の国家競争力のためには、アメリカ大統領は古い考えかたを捨てなくてはなりません。国は「競争する」わけではなく、世界中の優秀で賢い個人を「惹きつける」ために努力しなくてはならないのだ、ということを理解する必要があります。21 世紀の国の競争力を確保するためには以下が必要です:

- 民間セクターの暗号を制限、規制、劣化する試みは、もうあきらめるべき。連邦機関すべてに対して、民間セクターに提供される暗号の有効性を下げるような協力を民間に求めるのはすべて違法であることを定めた立法を行うべきです。そしてこの場合の連邦機関には国家安全保障局も含まれることを明記するべきです。世界の賢い個人に対して、アメリカと、アメリカの情報技術の果実によってかれらの知的労働の成果が守られることを保証するには、この方法しかありません。これは「頭脳流出」の逆の、磁石問題であり、見過ごすことはできません。
- コンテンツをすべてオンラインに提供する出版社すべてに対する税制上、財務上の優遇措置を提供すると同時に、個人が自己出版をしたくなって、しかもグロー

[*3] U.S. Information Agency は国務省に統合されましたが、これはまちがいである。本書では USIA が元通り外交機関に戻され、Foreign Broadcast Information Service の CIA から職員移転で強化されて、公共外交のために主要公開情報収集配布機関として機能することを提案している。

[*4] 第 9 章と 10 章で詳述した通り。

バルなインデックスシステムに参加したくなるような国家情報戦略を構築する。共有可能なソフトウェアやデータについての標準設定を加速し、マイクロソフトやその他ソフトウェア生産者に、アプリケーションプログラムインターフェース（API）を一定に保って公開するよう法的に義務づける。また、国家「エクストラネット」の創設を育成して、個人や組織がデータを遠隔地に、完全にプライバシーを保証された形で保存できるようにするための法的枠組みをつくり、また多数の出所からの大量データに適用するのに最適な、メタデータ視覚化と活用を有効に実現できるようにする。

- デジタルマーシャルプランを実行して、その他の世界、特にアフリカやラテンアメリカ諸国およびアジアの低開発国、さらにはアメリカの下層階級を含む、コンピュータを所有せず使いもしない人々を 21 世紀の情報環境に取り込むこと。アメリカがその世界的情報優位性を維持するための部隊を確立しつつ、情報を持てる者と情報を持たざる者との間に生じつつある亀裂の問題を解決するには、これしかない。
- 国、州、地方において、個人の教育と核家族の維持に焦点をあわせること。これにより、親二人で、一人（両方ではなく）がフルタイムの職を持ち、フルタイムの世話係とコミュニティ参加者が、子供とコミュニティに対して面倒を見ることができる。私より賢いある人が言ったことだが「教育のある市民こそが国の最大の防衛である」。これは賢い国の一番の基盤である。

国家諜報の再定義

アメリカ諜報コミュニティ（IC）は第二次世界大戦の需要から生じたものです。CIA は戦略サービスオフィス (OSS) から生まれたもので、この OSS も真珠湾攻撃への対応として生じたものです。やがて新しい機会や課題が生じるにつれて、気がつくと National Reconnaissance Office (NRO), 国家安全保障局 (NSA), National Imagery and Mapping Agency (NIMA), その他戦術レベルや戦域レベルでの諜報収集生産用の常備軍を、各種サービスの作った制服組や市民勢という形で備えるようになり、そして統合および特定司令部レベルで、共同諜報センターを持つようになっています。

この膨大な年額 300 億ドルコミュニティを構築する過程で、諜報は「秘密」と同義になりました。これは無理もないことで、一つは冷戦のおかげで IC がソ連という大きな脅威一つだけに集中することになったためで、ソ連は禁制区域であったために情報はすべて隠密人員や非公開の技術的手段で入手しなくてはならず、したがってソ連に関する情報のほとんどは機密扱いになっていたからです。しかしながら次期大統領は、この大きな方向性の誤りをこのまま続けるのは得策ではありません。

IC 成長にともなって、非常に望ましからぬ現状が二つ発生してきました。

まず、アメリカならではの技術的な解決策偏重のため、旧ソ連が隠密人員による情報入手をブロックしたとき、技術的な手法に大きく頼るようになって、最終的には諜報支出の 90%以上を技術的収集に配分するようになってしまいました。あまりに情報を集めすぎて、処理しているのはその集めたものの 10%以下という有様……実に無駄です。

第二に、Director of Central Intelligence (DCI) 直轄の比較的独立した機関として残ったのは CIA だけでした。その他すべては国防省の下に置かれ、したがって DCI の提言にはほとんど反応しませんでした。言い換えると、DCI は相変わらず、収集と生産、技術手法と人間手法、秘密と非秘密との間のトレードオフを実施するのに必要なプログラム上の権威を持っていないのです。

一言で、今日の「国家諜報」は秘密にこだわりすぎて、技術収集ばかりで、DCI 直轄になっていません。

以下に、新しい定義を二つ提示します。一つは「諜報」の定義であり、もう一つは「国家諜報」の定義です。アメリカの国防と諜報コミュニティに 25 年間務めたたたき上げとして、大統領や議会議長、CEO ならだれでも以下の実世界に基づく定義を認めるものと確信しております。

データ: 一次事象からの生の画像、信号、テキスト

情報: 各種携帯のデータを、一人以上の人物にとって関心があり、したがって放送にふさわしいような一般形式に組み合わせること

諜報: 一人の特定意志決定者や意志決定集団に、政治、経済、社会的帰結を持った重要な意志決定を行うための支援用として意図的に発見、選別、蒸留、配布伝達された情報。

政策諜報		
法執行（警察）諜報	同盟諜報	軍事諜報
ビジネス諜報/オープンソース諜報/学術諜報		
マスメディア諜報、ニッチメディア諜報		
市民諜報——諜報「市民兵」		
基礎、上級、企業& 継続教育		

図 13.1: 真の「全国的」諜報コミュニティの要素

IC はこうした考え方をしないし、それに基づいた行動もしません。今日の IC は、各種の秘密と各種の機密「諜報」のちがいにもとづいて動くのですが、実はこの諜報とは、単なる機密情報でしかないのです。

では「国家諜報」が何を指すのか考えましょう。今日、現実的な形で理解されている国家諜報というのは、機密諜報の扱いに直接専念している機関やサービス要素だけを含むものです。これは、秘密画像の収集活用を指名とする国家機関 (NRO と NIMA)、秘密信号の収集活用を行う機関 (NSA)、全ソース分析に専念する CIA、国防諜報局 (DIA) 、国務省の諜報研究局 (INR)、4 つの軍サービス諜報組織、そして——だれが定義するかにもよりますが——FBI の対抗諜報部門、エネルギー省の各種研究所における秘密部門、そしてまだ一般の目には見えない各種のちょっとしたかけらを含みます。

この定義は、21 世紀、「知識労働者」あるいは「ゴールドカラー労働者」の世紀を迎える準備をしている我々にとって、悲しいほど不十分なものです。

図 13.1をご覧ください。これは最高位の国防諜報指導者たちとの、きわめて不本意な会合からアルヴィン・トフラーとともに車で帰る途中、わたしが考えたものです。こうした指導者たちはすべて、自分たちの理解している矮小な「軍事諜報」の箱から外に出たがりませんでした。

その日アルヴィンとわたしが共有した洞察は、IC の歴史上で存在した「国家諜報」の概念はすべて、官僚制の性質——官僚制のたこつぼ性——によって圧死させられてしまっており、国家諜報の新しいビジョンを考える時期に来ている、ということです。それは国の「分散諜報（知性）」のニーズと知識を共に十分に包含するものでなければなりません。

1990 年代に、冷戦が終わってシリコンバレーがウォール街よりも重要になったとき、わ

れわれは政府権力と政策立案の中心としての官僚制の死と、インターネットや NGO の台頭を目撃しました。いまや図 13.1に示されたすべての要素を、新しい真の全国的諜報コミュニティに統合することが可能であり、また必要なのです。

自前で何をやるべきか

わたしは本書を通じて一貫して諜報改革の必要性を述べてきましたし、また 12 章ではどれだけの予算をどのプログラムからカットして、他の新しいプログラムを作るべきかについて具体的に述べました。ここでのわたしの意図は、14 の具体的な大統領による意志決定を概略の形で一覧にすることです。これは一つの大統領教書にまとめ、また同時にそれを支持する法制——新しい 2001 年国家安全保障法（具体的条文は次章に記述）——にも反映されなくてはなりません。

1. **権限.** 大統領 Executive Office 内に Director-General of National Intelligence (DGNI) の地位を新設。Director of Classified Intelligence (DCI) は維持したまま、Director of Public Information (DPI) を新設して政府や民間セクター組織内のオープンソースや手法との協調を計る。いまは防衛予算の中に含まれている全国レベルのプログラム上の権限を DGNI に移し、全機密収集生産活動の実務レベルの日々の運営責任は DCI とする。
2. **収集.** House Permanent Select Committee on Intelligence (HPSCI) が提言した Technical Collection Agency (TCA) を創設し、また新たに別の Clandestine Service Agency (CSA) を、ワシントン外に拠点をおいて公式の仮面組織を持たないような形で新設。収集管理組織を二つ創設：一つは DGNI の下で、オープンソースではなく機密収集を行う場合の要件として何が必要かを決める機関、そしてもう一つは Assistant Director of Classified Intelligence for Collection (ADCI/C) の下で、どの機密収集能力にその仕事を割り当てて、それがどんな優先順位でどれだけ経費をかけていいか決める部局。Aspin/Brown 委員会の提言を実施して、政府機関にオープンソース情報は自前で集めるよう要求する。
3. **分析.** 大統領は二つの重要イニシアチブを命じるべきである:
   (a) National Intelligence Council (NIC) を Office of the DGNI に格上げして、

全体で 60 の役職と、新しい 5 人組を 5 つ、外交、軍事防衛、金融商業、法秩序、環境文化のそれぞれに責任を持つ形で新設。

(b) CIA を改名して新しい National Intelligence Agency (NIA) を設置、全ソース能力に以下の大きな拡張をほどこす:

i. 中堅レベルで世界トップクラスの論文発表専門家を 200 人族座に採用する予算を確保。

ii. 論文刊行実績を持つ世界クラスの「外部補助アナリスト」1000 人を即座に雇用する予算を確保して、オープンソースのモニタ、緊急時全ソースアナリスト、競争関係にある諜報 (チーム B) アルターエゴにあてる。

iii. National Collection Division (NCD) の半分と Office of Information Resources (ライブラリーと書籍購入部門を含む)、外部/外国リエゾン部門を新しい Office for Open Sources (OSS) に統合して、財政・人員リソースを大幅に増大、さらに DPI からの直接支援における優先扱いを与える。FBIS を USIA に移転。

iv. Office of Imagery Analysis (OIA) と National Photographic Intelligence Center (NPIC) を NIMA から NIA に移転する。

v. リソースを NSA から配分しなおして、Office of Signal Analysis を創設。

vi. 適切な組織からリソースを再配分して、Office of Measurements & Signatures Analysis を新設。

4. **オープンソース.** これ以上先送りすることなく Aspin/Brown 委員会のオープンソースに関する提言を実施して、最低でも年間 10 億ドルを DGNI に確保し、DPI にその予算を消化させること。これらの予算は既存のアメリカ諜報予算全体から確保すべきものであるが、この金額は毎年アメリカの国防予算の 0.5%以下であり、さらに政策、調達、作戦実行、諜報の各コミュニティにおける予算のついていないオープンソース情報用の欠陥を是正するコストもカバーするものとなる。これは商業衛星画像や、第三世界のロシア軍事地図を含む。

5. **コミュニティ.** 真に全国的な諜報コミュニティのすべての要素を統合できる DGNI が必要であり、同時に DGNI/DCI チームにアメリカ諜報コミュニティの

全要素を横断する予算、訓練、セキュリティ規格、研究開発、その他あらゆる外部リエゾン面での正式権限を与える必要がある。

6. **大使館.** 大使館にスパイを入れてはいけない。機関をまたがる分析チームは、各大使館内のセキュリティを確保した場所に移動させて、合法かつ倫理的な方法での現地知識の購入のために、年間 10 億ドルの OSINT 予算のうち最低でも 5000 万ドルを確保すること。
7. **平和維持.** 国連と新たに拡張された北大西洋条約機構（NATO）および平和パートナーは、新しい形の諜報——つまり機密でなくても要点をついた諜報——に対する要件をわれわれに突きつける——そして同時に、参加するのに何兆ドルもの古くさい「システムのシステム」を必要としない新しい形の電子通信と計算方式を要求する。われわれはセキュリティをいくつかのレベルでかけられて、絶えず変わりつづける情報共有同盟者たちの無限のバラエティに対応し、万人にとって議論の余地なく重要な事項（たとえば大量殺戮防止や大量残虐行為の防止、女性子供の人身売買やアフリカへの有害物質投棄）についてのグローバルな諜報責任共同負担方式に対応できる、グローバルな「エクストラネット」の開発が早急に必要である。国連と NATO とのパートナーシップの中で、英米枢軸を基盤としつつ、即座にウェブベースのツールだけで諜報と情報共有を複数のレベルでセキュリティをかけつつ実現する「エクストラネット」のプロトタイプに予算をつけて運営すべきである。
8. **ビジネス.** FBI はアメリカの利害にかかわる正真性と知的財産の保護専門の部門を持っていない。そうした部門が必要であり、その下に三つの課ができるべきである。一つはアメリカのビジネス契約や知的財産保護のためのグローバル対抗諜報に特化。一つは民間セクター暗号の正真性を含むインフラ保護に特化。一つは——既存の慎ましいセンターに基づき——サイバー空間での犯罪捜査にあたる。しかしながら、ビジネスセクターにおける「デュー・ディリジェンス」を法的に確立して、自分自身の怠慢からは保護してもらえないようにすべきだということは強調しておく。
9. **州と地方.** オクラホマ市の爆弾や、近年の国内潜入済みテロリストによるミレニアムイベント狙いについての最近の恐怖からもわかるように、われわれは大きな

全国的諜報コミュニティの中に州と地方を完全に統合する必要がある。諜報のプロセス——要件管理、収集管理、ソースの発見と確認、多ソース融合、説得力あるプレゼンテーション——は有効であり、このプロセスと関連情報技術を州や地方に移転しなくてはならない。ニューヨークの街頭からインドシナのジャングルに至るシームレスな国家諜報アーキテクチャが必要なのであり、犯罪者やテロリストが、法やデータベースの「縫い目（シーム）」から入りこむことを許してはならない。同時に市民教育にもっと力を入れるべきである。これはアメリカを故郷として受け入れた忠実な民族集団や宗教団体を含む。たとえば今日、ミレニアムテロに関連した疑わしい活動を全国的に通報する「ホットライン」がない——これは必要なものであり、しかも多言語対応で、文化的にも注意を払うことが必要である。

10. **暗号.** NSA は未だに民間セクター暗号を制限しようとして、コンピューティングと通信機器の主要ベンダーに対して秘密の裏口を設けるよう交渉している。こんな番犬は無駄である。情報時代において、国家安全保障と国家競争力の重心は共に民間セクターにあり、我が国が 21 世紀にも最強のグローバルパワーであり続けるかどうかは、民間セクターの通信とコンピューティングの正真性にかかっている。アメリカは、賢い人々が賢いアイデアを開発しながら、自分の労働の果実が電子環境の中で保護されるものと安心できる場所でなくてはならない。自分自身のビジネスソフトに穴をあけて障害を起こすようなまねはしてはならない。そんなことをすれば、自分自身の国家安全保障と国家競争力をダメにすることになる。
11. **隠密作戦活動.** この分野については David Corn 著 The Blond Ghost 以上の材料はない。ラオスにおけるテッド・シェクリーの副官ビル・ブレアを引用としてかれはこう書く「われわれは大金を使って多くの死者を出したが、それで得たものはほとんどなかった」。似たようなコメント、時には本まるごと一冊が、この領域における暴力的でほとんどが突発的な作戦行動のほとんどを疑問視している。「一対一」隠密作戦にもそれなりの役割はあるが、わたしはすべての準軍能力はアメリカ特殊作戦司令部に移管されるべきだと考える。同時にわれわれは、各戦域専属の作戦ステーションを各戦域本部に共同設置して、この司令部に対す

る支援を大幅に増強すべきである。

12. **公開作戦活動.** 1980 年代にワシントン・ポスト紙に書いていたデビッド・イグナチウスは正しかった。公開作戦活動——アレン・ワインシュタインの民主主義センターが日々行っているような活動——は、政治と経済的な自由を永続的に改善するような刺激の本質である。われわれは官民共同のプログラムを作り、平和維持軍を大幅に増強し、国際開発局を拡大し、アメリカ情報局——および関連イニシアチブ——を再建しなくてはならない。同時に、民間セクターの公開作戦行動のための税制面などのインセンティブを設置するべきである。これを行う理由は簡単明瞭：草の根レベルでの善意こそは、外国の大使館や駐留米軍を守るための最大の要素だからである。
13. **任務.** アメリカ諜報文化と既存のリーダーシップは、相変わらず自分たちの任務が秘密を集めて生産することだという発想にしがみついている。わたしは反対だ。わたしは、かれらの任務は政策や調達、作戦行動の指導者に情報を与えることだと思う。そしてもしかれらがオープンソースで入手できる歴史、文脈、現況の諜報から自分を切り離し続けるなら、この任務は達成できないと考える。わたしはまた、諜報の消費者側から見たカウンターパート問題についても憂慮している。かれらはオープンソース諜報を収集処理する責任をすべて放棄してしまっている。なぜならかれらは、アメリカ諜報コミュニティが必要なものをすべて、時間通りにきっちりパッケージにして手配してくれるものと考えているからだ。これは大間違いである。同時に、パワーが NGO にシフトしつつあり、どんな政府も NGO の活発な協力がなければ結果を命じるどころか理解することもできない時代にあって、われわれの任務はいまや自分の政府に情報を提供するだけでなく、国民や外国指導者、外国国民、そして重要 NGO の指導者や従業員にも情報を提供することも含むということを受け入れる必要がある。21 世紀のグローバル・国家・地域安全保障と繁栄に対する課題に対応するにあたって、諜報——非機密諜報——が核心になれるし、なるべきなのである。われわれの存在にとって、スパイや秘密は重要な要素ではあるが、それはある目的のための手段にすぎない——でも国家諜報コミュニティの任務とは、どう定義しようとも、政策に情報提供を行うことなのだ。

14. **Pogo.** 「敵に出会ってみたら、それはわれわれ自身だった」国家諜報の価値と目的を十分に理解していた大統領は４人しかいない。ワシントン、アイゼンハワー、ケネディ、そしてブッシュだ[*5]。われわれは国家として、直面している重要で複雑な課題を理解するために何が必要かについて、絶望的なほど無知だ。「外部要因」を理解するには、時間とお金と才能が必要だという事実を認めるのを、われわれは避けようとしている。その外部要因というのは、単に大量破壊兵器の分布だけではなく、故郷での帯水層消失や、国際的に破壊的な結果をもたらす、何の検討もない文化的な衝突原因となる映画やテレビなども含む[*6]。われわれは、真に国家的な諜報コミュニティの指導者として機能する意志と能力を持った大統領を必要としている。諜報は、司令の本質的な一部であり、部下にゆだねてしまっていいものではない。最高の大統領たちは、国家諜報の戦略的管理に直接個人的に関与していた。

グローバル諜報の責任分担

大統領の意志決定をさらに助けるために、そろそろグローバル諜報評議会 (GIC) とグローバル諜報組織 (GIO) を設立する時期だと考えます。

グローバル諜報評議会は、国際連合に対応した国際組織ですが、国連の一部とはならず、また予算も別です。オープンソース収集や選択的な機密収集作戦に関する負担の分担、さらに相互に利益のある共同諜報生産における負担の分担に係わる、グローバルな諜報政策やグローバルな意志決定に責任を持ちます。

たとえば大量殺戮防止や大量残虐行為の防止、女性子供の人身売買やアフリカへの有害

[*5] Christopher Andrew 教授, EYES ONLY: Secret Intelligence and the American Presidency from Washington to Bush (HarperCollins, 1995) の記述およびわたしが主催した 1997 年グローバル情報フォーラムでのかれの個人的プレゼンテーションによる。

[*6] 成長期にシンガポールで暮らすという恩恵を被った者として、わたしは個人的にリー・クァンユーの指導力の有益さについて、個人的に賞賛の念を抱いている。かれの家族や文化に対する見方は、Fareed Zakaria が "Culture is Destiny: A Conversation with Lee Kuan Yew", Foreign Affairs (March/April 1994) で詳細に述べた通りだが、非常に議論を呼ぶものであり、自信ある心の広い大統領であれば、すべての大統領が国内問題の頂点に置くべき家族、教育、コミュニティ、文化的まとまりに関する複雑な問題に対処すべく、この世界的に敬意を集めている指導者にホワイトハウスを支援してもらうための方策を考えるであろう。

物質投棄は、どれもグローバルな諜報プロジェクトとする価値があるでしょう。この組織は他の諸国がアメリカの 10 億ドルに対応してオープンソース収集と生産に投資を行う際の焦点となります。アメリカは自分の投資からくる成果物をオープンソースとして、同じ期待を持って対応する予算をいかに少額といえども提供したところには公開すべきです。

このアプローチのもとで、そして各戦域司令長官の活発な参加を得て地域ごとの責任分担を求めたうえで、すぐに Foreign Intelligence Requirements and Capabilities Plan (FIRCAP) の元で示された国やテーマすべてについて、日次、週毎、および「必要に応じた」報告の「グローバルカバレッジ」を実施すべきです。この情報はダウジョーンズインタラクティブ、Economist Intelligence Unit など選ばれた民間セクター組織の相当な能力を活用しつつ集められ、そして無数の「名前による」作業部会を持った、多レベルセキュリティでの情報共有を提供する「エクストラネット」を通じて参加個人すべてまたはその一部に提供されます。

さらに、いずれグローバル諜報評議会が信頼を勝ち得た時点で、グローバル諜報組織が構築されるべきです。これは GIC には対応しますが、国連とは一切関係を持たない関係国際機関となり、参加国が——お互いに切り離された形で——提供する隠密技能を統合する共同隠密技術作戦の監督、調整、管理運営を行います。

最高に機能を発揮すれば、この GIO は国際ステーションを三つ作って管理運営するようになります——一つはプレトリアに置かれてアフリカをカバーし、一つはサンチャゴに置かれてラテンアメリカをカバー、一つはキャンベラに置かれてアジアをカバーします。アメリカの衛星や匿名ケースオフィサー、そして米英豪共同と現地分析チームが議論の余地なく共通の利害対象となるテーマについての分析にあたります。たとえばテロ、拡散防止、犯罪麻薬、女性や子供の人身売買などです。

教育としての諜報

ジョージ・ブッシュ大統領が個人的に率いた会議である”Intelligence and the End of the Cold War” 会議[*7]に出席して、わたしが衝撃を受けた洞察があります。それは諜報が

[*7] このイベントは Texas A&M ブッシュ校と CIA 諜報研究センターとの共催であった。College Station, Texas で、1999 年 11 月 18-20 日に開催。このイベントについての著者のまとめと、その意義についての考察は ”Reflections on Intelligence and the End of the Cold

政策立案者に対する教育手段として重要な役割を持つということです。同時にわたしは、諜報の役割と価値について、われわれが自分たちの諜報専門家とさらには政策立案者を教育するための適切な枠組み構築を、これまでずっと怠ってきたことに気がつきました。また、図 66 に示したような境界を越えて、真に知識豊かで全国的な諜報コミュニティを構築できる水準にまで国民を教育することにも失敗してきたことに気がつきました。

教育イニシアチブとして、どんな大統領でも検討すべきものは 4 つほど思いつきます:

1. 共和国大学. 学会、ビジネス、メディア、非営利、政府コミュニティの、新興および既存の指導者たちが集まって、戦略問題について考察し、組織および文化的境界をこえて対話をしやすくするための「コーホート」を組織できる場所が必要。
2. 学習を学習. 教育アプローチをまるごと脱構築して、基本的な読み書き算数を復活させ、さらに学ぶことを学ぶ継続的能力と、情報ツール活用能力育成をもっと早い時期から導入すべきです。
3. 継続的教育. 医療技術の進歩により寿命が劇的にのびて、引退年齢が 70 台、80 台、そしていずれ 90 台にならざるを得ないのに呼応して、二重化した教育と雇用の新モードを確立すべきです。徴兵制を復活させて、役務提供（必ずしも兵役に限らず、国内コミュニティ奉仕も選択肢とする）の共通基盤を提供し、また若者たちを安定させなくてはなりません。またすべての雇用者が、従業員の継続教育に便宜を図るよう義務づけ、そのための国、州、地方政府からのインセンティブを提供すべきです。
4. コミュニティ教育. コミュニティ奉仕やボランティア活動を通じて相互に教えあう能力をわれわれは失ってしまいました。たとえばアメリカボーイスカウトは、共稼ぎ世帯がボーイスカウトの提供する人格構築アーキテクチャの中で自らの子供を億世するための、時間的な個人投資を拒否しているために滅びかけています。われわれは片親だけが稼ぐ家族に戻り、両親ともにパートタイムの職を持ったり、交互に長期休暇を取れるようにするなど、コミュニティとその子どもたちに親としての時間を割けるようにする新しい方法を捜さなくてはならない。

War”, COLLOQUY (Security Affairs Support Association, December 1999) で刊行され、また www.oss.net/Papers/white/TexasReflections.doc でも読める。

情報時代における大統領の指導力

これほど複雑な政治的、経済的、社会的、技術的環境に直面した大統領はいまだかつていません。これからわたしが述べることの詳細は、ほとんど大統領の指導力と国家安全保障政策立案に関する拙稿[*8]でカバーしてあります。したがってここでは、国家安全保障評議会 (NSC) スタッフの組織についていくつか提言をするのが適切でしょう。経験を積んだ係官たちは、わたしが以前提出したような、国家安全保障総長官を大統領の代理人が務めて、議会を上回る地位と、国防、司法、国務各省の監督権限を与えるという見方ではうまくいかないということでおおむね合意を見ております。これは必要な求心力を持つのが大統領その人だけであり、また省をまたがるレベルでの判断を行えるだけの正当な政治力を持っているのも大統領だけだからです。したがってわたしはここでは、大統領スタッフの増強についてのみ述べることにします。

最高位では、以下の４つの提言があります:

- 国家安全保障評議会 (NSC) と国家経済評議会 (NEC) を統合して単一の複合スタッフを作り国家政策 (NP) スタッフとする。詳細は後述。
- グローバル戦略 (GS) のための地位は同じながらずっと小規模なスタッフ部門を創設。これはデビッド・アブシャイアが本一冊かけて、なぜこのようなスタッフが大統領レベルで必要かを述べている[*9]。
- 地位は同じながらずっと小さい、国家諜報 (NI) スタッフを創設し、前に提言した DGNI 職を作り、あわせて共同創設される NP と GS スタッフに直接応答する、格上げされた NIC も創設。
- 地位は同じながらきわめて小さい、国家研究 (NR) スタッフ部門を作り、国家研究事務総長の役職を創設[*10]。

[*8] "Presidential Leadership and National Security Policymaking", 1999 年 4 月の第 10 回陸軍戦略会議の予算つき論文、1999 年 11 月 17 日刊行、www.defensedaily.com/reports/securpolicy1099.htm MS ワード文書形式では www.oss.net/Papers/white/S99Paper.doc.

[*9] David M. Abshire, Preventing World War III: A Realistic Grand Strategy (Harper & Row, 1988).

[*10] これはアメリカの独自性ある科学研究のどうしようもない窮状についての議論には適切な場所ではないし、また政府の研究出資における大欠陥を論じる場所でもない。ただ、これが戦略的な問題で大統領の監

国家安全保障	国家競争力	国家財政
高強度紛争	国家教育	社会保障
低強度紛争	維持可能な成長	グローバル援助
環境	天然資源	税務
サイバー戦争	インフラ	電子システム

図 13.2: 国家政策スタッフの構造案

国家政策部門は、大統領と内閣に続く最高位の諜報サービス消費者として以外、この議論の中心には入ってきません。しかしながら、よい諜報は悪い政策を前にしては訳に立たず、悪い政策はしばしば、組織のあり方から派生するものだと述べておくことは有益でしょう。

大統領の中核スタッフを、冷戦自邸に定義された国家安全保障に集中させておくのは、もはや賢明とは言えません。それどころか今日の大統領意志決定は、国家安全保障、国家競争力、国家財政問題に対するすさまじい掌握とバランスを要求するものであり、しかもそのそれぞれを同時に処理して、相互に調和させなくてはならないのです。

したがって、国家諜報が最もよく機能するには、国家政策スタッフを三部門に分け、大統領政策利害としてあげた 3 部門のそれぞれにつき、国家政策事務次長と、国家政策副事務次長を設けるべきでしょう。

「カントリーデスク」と地域ごとの責任は、政府の各省庁に残すべきです。どの国であれ、大統領レベルでの特別扱いの恩恵を受けるべきではありません。

こうした既存スタッフ再構成から出てきてほしいのは、マトリックス化された政策、計画、プログラミングのプロセスであり、明示的にセキュリティ、競争力、財政投資を相互に関係づけながら調整しつつ、構造化されたグローバル戦略思考能力を導入することで、大統領への直接諜報支援の大幅な改善が起きることが望まれます。

たとえばコソボのような状況は、その数年前に爆撃のコストの入念な計算と、その他事後の再居住と再建コストの計算が行われることになっていたはずで、大量殺戮や大残虐行

督が望ましく、国家政策とグローバル戦略、国家諜報、国家研究をあわせてはじめて、大統領にはアメリカを安全で繁栄した未来への導くために必要なスタッフの方向性ができるのだ、ということは述べておきたい。

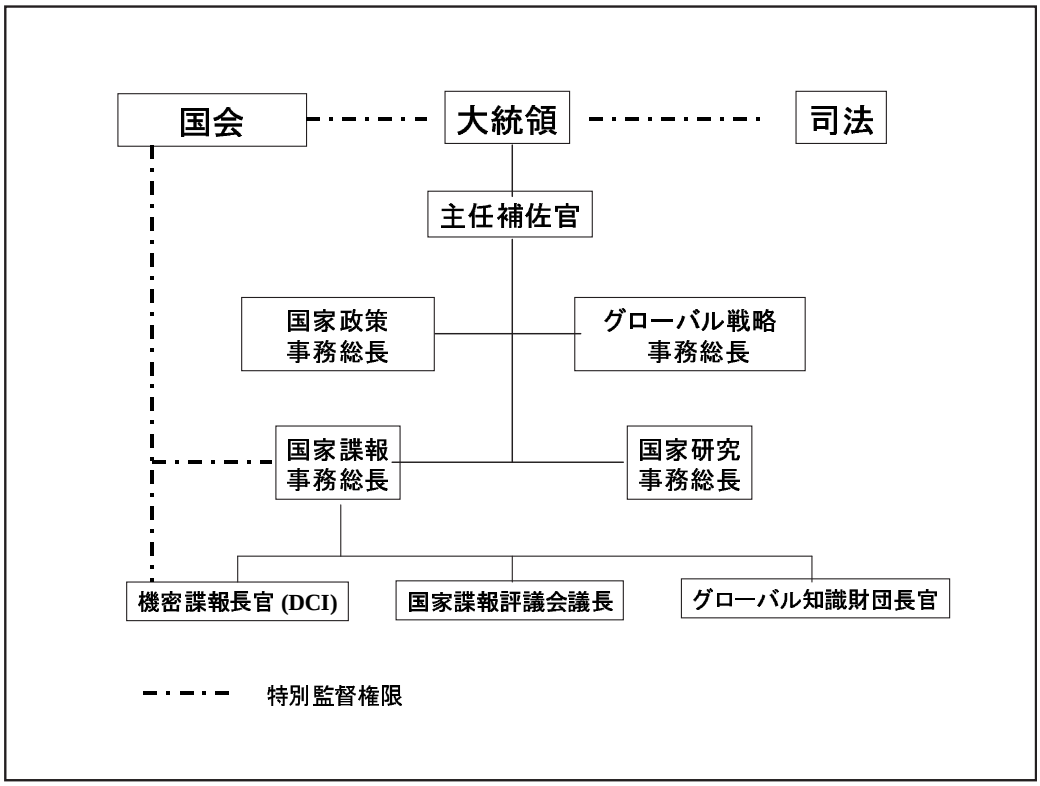

図 13.3: 再構成した大統領スタッフ

為を避けるための予防キャンペーンを編み出して、アメリカへのコストを最小限にとどめるようにしたはずです。

こうしたスタッフによるアプローチは、非軍事的なパワーの理解と活用に高い価値を置き、同時に NGO など他のアクターたちの能力や貢献をも活用していたでしょう。

グローバル戦略と国家研究のスタッフ部門に係わる詳細な提言は、もとの参考文献[*11]を参照してください。大統領がいかにして国家諜報を改善できるかは、この本のいたるところに書かれています。

情報時代における大統領のリーダーシップにかかわる提言としては、あと二つあります:

1. 国防省の中でもよいのですが独立機関としてならなお望ましい機関として、ネット評価部門と統合作戦部門を設立すべきです。必要な人員は国防省、司法省、国

[*11] 上の註 8.

務省から調達して組み合わせ、ルーチンプログラムと危機対応を統合された形で監督し、大統領の意志に完全に対応できるようにします。

2. 共和国大学区内か、グローバル知識財団の中でもいいのですが、どこかにグローバル、国、州、地方レベルで学術、企業、メディア研究報告の質を大幅に改善するためのプログラムを育成する責任を負わせるべきです。アメリカは多くの意味で「バカな国」になってしまっており、その広範な国民を未来へと起動するためには、強い教育的な役割を持った国家諜報コミュニティと、熱意ある大統領こそが最速の手段であるといえましょう。

まとめ

警告と理解としての諜報は、明日のパワーをめぐる世界的闘争の核心です。パワーは国家から集団へ、筋力から脳力へとシフトしています。未来の大統領の課題はすべて情報をめぐるものとなります。これは大統領と官僚機構、大統領と NGO との関係を変えつつあります。国家諜報を理解していた大統領は、アメリカ史上四人しかいません。ワシントン、アイゼンハワー、ケネディー、ブッシュです。

国家諜報は、秘密を離れて、もっと本質的な、政策に情報提供、特に大統領に情報提供するという使命に目を向けるよう定義しなおさなくてはなりません。同時に、NGO の力の増大を認識して、真の国家諜報コミュニティは政府外のビジネス、学術、メディア、個人専門家による分散諜報/治世の力を活用するよう構成しなくてはなりません。

これほど複雑な政治的、社会的、技術的環境に直面した大統領はいまだかつておりません。諜報と国家安全保障に関わる 14 の具体的なステップが、アメリカ国家諜報コミュニティを再生するために必要な新しい大統領教書と関連法制のために提言されました。国家安全保障評議会と国家経済評議会の根本的な再構成が提言され、これにより大統領は国家安全保障、国家競争力、国家財政の計算を完全に統合できる国家政策スタッフを手に入れられます; またさらに追加で少数のスタッフを増やします。グローバル戦略スタッフ、国家諜報スタッフ、国家研究スタッフです。これはすべて同一の場所に置かれ、国家政策スタッフと大統領を直接支援することになります。グローバルリーダーシップのイニシアチブとしては、グローバル諜報評議会、グローバル諜報組織、グローバル知識財団、デジタ

ルマーシャルプランがあります。

次に、この問題で議会や立法当局に話を移そう。

第 14 章

2001 年国家安全保障法

改革はすばらしいが、それは議会が同意すればの話。

既存の国家諜報コミュニティにおける断絶や非効率を直すだけのプログラム上の権限を持っているのは大統領だけであり、諜報国家諜報コミュニティ再活性化を図りつつ、未来の「バーチャル諜報コミュニティ」のアーキテクチャ構築を行うための法制可決を議会に要求できる政治権限を持つのも大統領だけである。

諜報改革と国家安全保障への改善にとって重要な法政上の権限と目標を提供する法制を可決できるのは議会だけである。議会は 1990 年代初期に、多くのことが見過ごされていて、議会の関心を必要としていることを認識した。1992 年の国家安全保障法と Aspin/Brown 委員会は、議会の懸念をはっきり示すきわめて大きな徴だった。どちらも改革を引き起こすのに失敗した。

1992 年の国家安全保障法は、二つの変種となって提案された。一つは上院で、諜報に関する情報選抜委員会 (SSCI) 議長デヴィッド・ボレン上院議員が提出した S.2198、そしてもう一つは下院の諜報常任選抜委員会 (HPSCI) 議長デビッド・マカーディー下院議員が提出した H.R.4165 は、どちらも評決に至らなかった。政権は——政府の秘密衛星やシステム管理が向上すれば大きな損失を被る企業のロビイストたちに支援されていたのはまちがいない——議会がこの問題を追求し続けないような手を打ち続け、そしていきなり、5 年ほどで Director of Central Intelligence を 5 人も指名または候補指名し続けたのだった。

Aspin/Brown 委員会は、この法案可決を避けるための妥協案だったが、1994 年から

1996 年にかけての二年で名誉ある賢い任期を務め、そして第 12 章でまとめた非常にしっかりした提言を報告した。こうした提言のどれ一つとして——DCI が国家諜報コミュニティのリソース 85%を管理運営するのに必要なプログラム上の権限を与えられるべきであるというきわめて重要な提言を含む——実施されていない。

われわれは、国家諜報を 2000-2010 の枠における「トップ 10」優先事項にする意志をもった大統領を必要としているし、また 2001 年国家安全保障法を起草し施行する意志と能力を持つ議会を必要としている。

議会は歩みが遅く、自分の部分的な実績や意図に大きく依存するため、本章は提案された 1992 年国家安全保障法案を両方とも見当し、そしてアメリカ諜報コミュニティ内に未だに存在する大きな欠陥のほとんどを修正するだけでなく、拡大された真の全国的諜報コミュニティのためのアーキテクチャを創造する新しい 2001 年国家安全保障法の法文を挙げる。

国家諜報長官

1992 年にはどちらの委員会も、アメリカがプログラム上の全権を持った国家諜報長官 (DNI) を必要としていることに合意した。

大統領令 12333 はすでに、DCI が国家外国諜報プログラム (NFIP) プログラム再編要求を検討承認する権限を与え、また任務を分担させて指導することを認めてはいるものの、現実には全予算——基本予算も補正予算も——に対する明文化された権限がなければ、DCI や DNI は組織や分野、目標線をまたがるようなトレードオフを行うことはできない。

DNI を CIA 長官職から分離することが意味を持つのは、DNI が諜報コミュニティの全機関に対する必要権限を実際に持っている場合に限られる。

諜報マネジメントと評価

法案の上院版も下院版も、コミュニティが優先順位づけや要件、評価の面でどうマネジメントされているかの懸念を反映したものとなっている。

議会は明らかに、コミュニティマネジメントの明確な集約点があるべきだと望んでい

国家諜報長官 (DNI)
S:　CIA 長官とは別の役職を創設
H:　同上
DNI と国家安全保障
S:　DNI を議決権のない内閣の一員とする。
H:　同上
DNI と軍の代表
S:　DNI または副 DNI は、現役または退役の軍人（４つ星以上）でなくてはならない
H:　DNI は現役軍人であってはならない
DNI 権限
S:　DNI に、諜報コミュニティすべてについての情報収集優先度、予算、人事に関する権限を与える
H:　同上、ただし表現はもっと直接的

表 14.1: 1992 年における DNI に関する議会の見方

る。かれらが提案する解決策は、今日の諜報マネジメントの根本問題に対応したものになっていない。その問題とは半ば魔法じみた「トップ百人」の政策立案者のニーズにばかり専念しているということだ。もっと幅広く多様化した国家諜報能力が必要であり、トップの政策立案者のみならず、以下の利用者のニーズに対しても同じく柔軟かつ即座に対応できなくてはならない。暗号クリアランスを持たず、でも実際の作業をすべて行っている何千ものアクション担当官（「デスク」職員）、何を作るか決め、作られたものを監理する調達プログラムマネージャ、国家レベルや戦域レベルから、実際の戦闘や平和維持を行う部隊や戦隊にいたる作戦司令やその部下たちなどだ。

顧客に優先順位づけと要件確立、評価実施を行わせようという議会の発想は優れているが、こうした組織は、すべての政府機関、すべての作戦レベル（戦略、作戦、戦術、技術）の顧客が、自分のための諜報収集生産に影響を与えるだけの定期的および例外的手段を持っていることを保証しなくてはならない。

DNI の下に諜報評価委員会を設けるのは非常によい考えで、それが真に独立で、プログラム評価の理論と実践を理解していて、その職務を全機関や全分野、全目標領域にまた

NFIP マネジメント
S:　予算を受け取るのは各省庁ではなく DNI になる。また承認と配分のために NFIP に別枠予算を設ける。
H:　同じだが、予算総額（個別費目の額ではない）を公開の数字として公表。
優先度マネジメントと評価監督
S:　国家安全保障理事会 (NSC) 内に、外国諜報に関する委員会を創設して NSC 役員や副官たちをメンバーにし、優先順位や要件、評価について責任を持たせる。商務省も含む。
H:　同じだが評価機能はない
諜報評価役員会
S:　DNI のもとで独立委員会を作る
H:　同じ

表 14.2: 1992 年におけるコミュニティマネジメントに関する議会の見方

がって実施してくれるのであれば、相当な可能性を持っている。この委員会が信頼を獲得するには、評価結果はすべての顧客の責任者クラス——長官、戦域司令官、機関長、大使——および議会に提供される必要があり、したがって機密扱いにしてはならない。

分析の改善

議会はアメリカ諜報コミュニティの最も重要な弱点について、きわめて深い考察を行ってくれた。この弱点領域は Aspin/Brown 委員会も強調したものだ。

分析に関する 1992 年の議会提案はすべて優れており、両者をうまくまとめて採用するべきである。これを次に示す。

しかしながら、この法案には明らかな欠落がある点は指摘しておかなくてはならない。一つは通信とコンピューティングに関するものであり、もう一つは研究開発に関連するものである。どちらも政府全体で危機的状況にある部分であり、特にアメリカ諜報コミュニティ内での問題は大きい。これらの分野にも副長官が必要であり、それぞれ機関やサービスをまたがる形で予算や人事に全権を持たなくてはならない。

システムこそが最終成果物となった。これは簡単なコンセプトだが、ほとんどの諜報コ

諜報コミュニティ（IC）副 DNI
S:　役職新設、既存の長官と諜報コミュニティ職員を代表。
H:　同様、副 DNI(IC) を軍将官に限定。
推定分析（E&A）副 DNI
S:　機関をまたがる分析や推定能力を高める役職を創設。
H:　同様、副 DNI(E&A) は軍人であってはならない。
国家諜報評議会
S:　上級コミュニティ顧問の集団として存在を法的に根拠づける。
H:　同様
諜報分析局
S:　CIA アナリストと他の機関のアナリストを一つの部局にまとめる。
H:　同様
オープンソース情報局
S:　言及なし。
H:　コミュニティ全体にまたがる部局を副 DNI(E&A) の下に新設、オープンソース諜報の調達、調整、配布伝達を行う。
警告危機支援局
S:　コミュニティ全体にまたがる部局を副 DNI(IC) の下に新設、潜在的脅威の監視、作戦オプションの同定、危機支援を政策立案者に提供。
H:　同様、ただし、作戦オプションは言及なし。
国家諜報センター「キャンパス」
S:　DNI および両副 DNI を同じ建物内に配置し、そこを国家諜報センターと呼ぶ。
H:　DNI についてのみ言及、副官はふれず。

表 14.3: 1992 年における分析に関する議会の見方

ミュニティマネージャには理解されていない。マルチメディア情報のリアルタイムに近い処理にますます近づくにつれて、情報の 90%は非機密であり、孤立した機密システムの外部にある。そして配布伝達ネットワークが、過剰投資の行われた収集ネットワークと同水準になれば、二つのことが起きる。まず、消費者たちはデータベースへのインタラクティブなアクセスを要求するようになる。そして第二に、ハードコピー成果物のほとんどが墓

場行きになる。現在では、技術の明らかな進歩にも関わらず、システム設計プロセスと成果物計画プロセスとは完全に断絶している。マルチメディア成果物群を計画することもできないし、機関や分野の境界をまたがる形で、システムや成果物計画を統合することはまるで行われていない。

各収集分野は、今日ではコミュニティの断片化とデータベースの相変わらずの混乱に貢献するだけだ。そしてそれは、この問題が理解されてから 10 年強——12 年近く——たって、コミュニティは未だにすべての収集分野に対し、すべての生情報に、収集と同時に時空間タグをつけろという要件を強制できないでいるからだ。海軍は信号諜報についてこれをきちんとやっているが、他はできが悪い。

集めるすべてのデータに対して地理空間 id をつけると同時に、システムと成果物の真の融合を可能にするためにはもう一つ明らかな基盤が必要だ。消費者は世界中を「飛び回ったり」「乗り回したりして」必要に応じてズーミングできなくてはならない。全地球の地図に対して各リレーショナルデータベースが関連づけられているのは、最高の直感的データベース管理構造だ。Autometric の製品 EDGE は、ロシアの軍事地図を含めあらゆる画像、写真など地理空間データを統合できるが、今日のアメリカ政府にとっての価値はきわめて低い。アメリカ諜報コミュニティとアメリカ国防省のどちらも、世界を 1:50,000 縮尺（戦術サイズ）で地図化するためのわずかな予算調達を出し惜しみしているからだ。21 世紀を迎えるにあたり、われわれは未だに世界の 90%については戦術地図や地理空間データを持っていない！

人間諜報

人間諜報 (HUMINT) には三種類ある: 秘密、隠密、公開である。CIA は、このうち一つ——秘密 HUMINT——をなんとかこなせる程度であり、しかもそれは優先順位のためリソースの総動員が許され、ケースオフィサーとエージェントの適正比率と、各種ツールの全面活用が可能となった場合のみである。隠密作戦や秘密作戦の両方で過去 10 年に大幅な改善が見られ、これが現在アフガニスタンで動員され、そしてドラッグ戦争でも法執行（警察）を支援している。

公開能力の改善ニーズについては、ほとんど関心が向けられなかったが、このグローバ

ルなリソースの価値はコミュニティのマネージャたちにはほとんど評価されていない。空軍の公開科学技術文献収集など極度に価値の高いプロジェクトに向けられてきたリソースは、いまや国家やサービスレベルではゼロに近い水準にまで削られてしまった。

議会は HUMINT についての修正努力の面では、高位役職二つの新設にとどめている。

Director, Central Intelligence Agency S: この役職には独立した人物をつけて、基本的にその職務を隠密作戦、秘密作戦、そして共通の利害を持つグローバルサービス（つまりセキュア通信）に限る。 H: 同じ
作戦担当次官補佐（軍支援） S: 軍将校クラスの役職を新設し、国防省 HUMINT 能力へのリエゾンとして機能させるとともに、その権限をコミュニティ全体の HUMINT 能力にまで拡大。 H: 言及なし

表 14.4: 1992 年での人間諜報に関する議会の見方

これら重要三分野において、追加的に改善を行うだけでは、21 世紀の課題に対する準備としては不十分である。われわれはこの三分野のそれぞれにおいて、完全な刷新を実現しなければならない。

CIA の Directorate of Opeations の直接的な軍事補佐を、軍ケースオフィサーの長期派遣や、国防省文官ケースオフィサー集団の採用維持を行う長期プログラムは有用であろう。

軍事 contingency 作戦や後方作戦は、政治や経済標的に特徴である機密性の高い継続的な監視や報告要件は必要としないことが多いので、第三国「キャリアエージェント」や、通常の隠密任務には不適格とされるエスニック系アメリカ市民をもっと活用すべきである。

中途採用と非公用の隠蔽職業を持った「住民」、および一部は直接行動能力を持つ出張ケースオフィサーを確立する必要がある。夜間外出禁止令が出ても揺らがない、真の隠密ネットワーク維持能力をずっと高める必要がある（ほとんどのステーションは、夜間外出

禁止令が出た瞬間に身動きがとれなくなる)。同時に、早期計画と軍事作戦の水先案内的支援に対するニーズに応えるものでなくてはならない。

隠密 HUMINT はほとんどの場合、特殊作戦の一部である（特に準軍勢力が動員されるとき)。したがって、熱意ある特殊訓練を受けた軍人が必要だ。CIA 技能のそもそもの発端が、戦略サービス局（OSS） 内のどんなものであったかを考えれば、CIA の準軍能力や心理戦争能力は米軍、特にアメリカ特殊作戦司令長官 (CINCSOC) に戻すべきだという説得力ある議論ができる。この司令長官に、隠密作戦補佐としてかなり上級のケースオフィサーをつけることは意味があるだろう。この補佐官を CINCSOC に併設の特別ユニット部門長にし、そしてあるいは隠密作戦の ADDO としつつ CINCSOC に詳細報告を行うことにすればよい。

この件については見解がわかれている。一方では、伝統的な諜報コミュニティの真価はそれが自前で行動を起こし、公開の外交的な上演には向いていない成果を引き出すような交渉をこっそり行えることだ、とする見方がある。この慎重さの基盤となるのがスパイ技術であり、そしてまさにこの理由から、CIA の隠密サービスや秘密サービスを同じ指導者の下に置くことが重要であるとも考えられる。もしそうなら、CINSSOC と DCI の間に何らかの合意メモを取り交わし、必要に応じて特殊作戦をスパイ技術で補うようにすると同時に、CIA を分隊レベル以上の準軍業務からはずすようにすべきだろう。

いずれにしても、国務省が必要と判断した場合には公開外交と民間団体による公開行動を支援できる能力を高めるべきである。これはビル・リンドらが予見した「文化戦争」の将来の成功において重要となる。

公開 HUMINT は、「非機密」情報を軽視するばかりか、実際に集めた非機密情報でさえ、その出所よりむしろその公開情報をだれが集めたかということを元に、各種の取り扱い制約を課して活用や配布を制限し、価値を低下させるような文化出身の人物では決して正しく扱えない。

隠密 HUMINT や、我が国の優れた国防アタッシェ方式などの公開能力のマネジメントを統合しようという議会の動きは、したがって懸念の多いものである。合法的な公開情報収集者たちは、リソースが枯渇することになり、同時にその一部は、CIA が機密情報ニーズについての対応が遅いことにいらだって、慎重さを欠く行動（アドホックなスパイ活動）をとる誘惑に駆られると考えられるからだ。

隠密能力の統合マネジメントと、こうした能力への十分な軍事サポートが必要だが、公開能力は、アメリカ政府全体の公開情報収集マネジメントと活用サービスを提供する、非諜報活動の作戦指示の下に入るべきである。

オープンソース情報局新設を唱える上院のイニシアチブが興味深いのは、これが理由の一つである。わたしなら、もっと話を拡大する。CIA は独自のオープンソース部門を作って稼働させるべきだし、そうした局は必要だが、もっと包括的な性格のものが必要である、たとえばグローバル知識財団などだ。これはアメリカ諜報コミュニティとは独立しているが、諜報コミュニティやその他政府、そして国家競争力の戦略的な問題において適切なところでは民間セクターに対しても直接のオープンソース支援を行うことができるべきだ。

こうした能力は、国防技術情報センター (DTIC) を核にして設立できる、国防省がオープンソース情報の支援機関となり、かつてアメリカ情報局に移管された外国放送サービスや、商務省の国家技術情報サービス（NTIS)、議会図書館の連邦調査局 (FRD) などを含むように拡大することができる。

この新たな全国コンソーシアムは、諜報コミュニティやその他政府のいずれからも独立してはいるけれど、それらの要求に対応はする。これはおそらく独自のプログラムとされるべきだろう。議会の動きで、特殊作戦や低強度紛争分野で別のプログラムを作ったように。オープンソースは、まさにかつて SOLIC が置かれていた状況にある。

国防諜報

上院下院の法案はいずれも、独立した諜報担当国防補佐官を提案しており、やっと軍事諜報インフラの法政上の根拠を提供している。

国防諜報に議会が興味を持ってくれたのはありがたいことだが、大いに懸念される欠落点が二つある。

まず、この法案は他の政府省庁における諜報に関する、類似の権威ある役職が早急に必要である点にふれていない。国務省とエネルギー省を除き、他の政府省庁は自分たちの政策とマネジメント活動のなかでの諜報機能に十分な関心を払っていない。これは大きなまちがいである。21 世紀には、国家安全保障の重心は金融と商業分野にある――ここに環

Assistant Secretary of Defense for Intelligence
S: アカウンタビリティの集約点としてこの地位を設立すること。こうすることで、国家および戦術諜報活動と関連したプログラム上と予算上の監督機能を実質的に、国防長官の監督下に統合することができる。
H:　この地位は設置しない。国防長官が、戦術能力が国家能力を補うよう確実にすることを義務づけ、統合国防諜報プログラム(CDIP)の設立を提案。

軍事部局
S: 軍部局の諜報能力について法制度上の根拠を与え、軍事計画者、戦術指揮官、調達マネージャ、訓練とドクトリン上のニーズ、研究開発のニーズを区別する。
H: 同様

表 14.5: 1992 年での軍事諜報に関する議会の見方

境分野を加えてもいいだろう——そしてアメリカ政府の全部門について、適切な諜報マネジメント権限を提供する制度上の根拠を法制が提供することはきわめて重要である。

第二に、法案はもっと大きな問題である、公開情報と内部情報と外部情報と諜報の関連について触れていない。たとえば国防省を例に取ると、将来の紛争における勝利の基盤として「情報優位性」を強調するにつれて、通信コンピュータ担当補佐官や諜報補佐官、情報システム補佐官や内部情報マネジメント補佐官を監督するための副長官が必要だということはすぐにわかる。

この後者の見過ごしは重要である。諜報コミュニティと、軍や議会の国家安全保障委員会との歴史的な差は、諜報改革とマネジメントプロセスで、各省庁担当委員会がすべて完全なパートナーになれば、自然に消滅する。産業時代から知識時代への移行につれて、全体としての諜報に対する投資増大が必要となる。そしてこれは、他の議会委員会が、自分たちの担当する政府部門のそれぞれを「賢く」することに努力しなければ実現はできない。

議会はまた、国家諜報局と国家安全保障局の制度上の根拠を確立するイニシアチブを検討した。そしてさらに新しい国家画像局を創設するイニシアチブも検討した。実際に発効したのは後者だけであり、これによって国家画像地図局が創設された。この組織は議会が

いずれ廃止することになるかもしれない。

まとめると、議会は法制を検討するだけの熱意を示しているし、1992 年に起草された法案は、2001 年の国家安全保障法の文言を起草するにあたっての出発点となることはまちがいない。この 2001 年の法案を次に考えよう。

（実際の法文案は略）

第 15 章

国家諜報の再発明：ビジョンと戦略

ビジョン

情報の時代、個人が全国的な通信やコンピュータシステムを妨害・破壊できる力を持ち、グローバルな経済競争において国境がおおむね無意味になった現在、われわれは何をもって戦争とするか、何をもって平和とするか、市民や国の利益保護における国の正しい役割とは何かといった最も基本的な概念について、抜本的に考え方を改める必要がある。

われわれは、我が友人のアルヴィン＆ハイジ・トフラーが近著『パワーシフト』と *War and Anti-War* で実に見事に記述したように、情報が暴力と富に取って代わる時代に生きている。われわれは、適切な時期に入手され、適正な人物に伝達され、適正に対応が行われたごくわずかな情報が、莫大な核軍事力や伝統的軍事力を無化できるような時代にいる。そしてその裏返しを考えてみれば、情報攻撃が一層恐ろしいのはそれが匿名で行えるからだ。

情報時代はすでに巡り巡って一巡した――われわれはいまや国家を総動員しなくてはならない――あらゆる年齢、あらゆる技能の国民を動員するのだ。そうしなければ、この「全面戦争」としか呼べないものに生き残ることはできない。これは国家間の戦争ではない――それは組織や個人の戦争であり、そのそれぞれが情報を使って金銭的な優位を得ようとしている。世界の国々は、この新しい大ゲームにおいては頼りない駒の一つでしかないか、あるいはハンデを負ったプレーヤー、古くさい概念や、高価なのにしばしば役立たずな戦闘力によってハンデを負わされたプレーヤーでしかない。

わたしのビジョンは、ティヤール・ド・シャルダンやクインシー・ライトや H. G. ウェ

ルズに霊感を与えたビジョンと同じだ――すべての知性が結ばれ、全体が個の総和よりもずっと高い能力を持つ「賢い国」のビジョンである。「賢い国」から「世界頭脳」からグローバル共同体だ。

大規模変化という課題

今日、革命的な変化が 5 つ起こっている。国家安全保障に対する脅威が変化しつつあり、個々の国が好戦的である例は減り、国際犯罪組織が多くの国よりも強力で豊かで暴力的になる。市民の要求や期待も変わりつつある。市民たちは、自分たちの家での子どもたちの安全というのが、国家安全保障においては核ミサイルからの安全と同じくらいの重要性を持つのだ、ということを認識している。財政状況も変わりつつある。「国防」に使える人材も予算も減りつつあるのだ。最後に、民間セクターで大きな変化が二つある。情報の爆発、あるいは知識の地勢が変化しつつあること、そして情報技術の性格がすさまじい勢いで変化し続けていることだ。

知識をめぐる戦い

この時代の戦争と平和は、情報の地勢上で決定され、学校、大学、図書館、企業、民間調査・情報仲介機関、印刷や放送メディア、州や地方レベルに至る政府、国防省、そして最後に――役割は最少かもしれないが――従来どおり定義された国家諜報組織、つまりスパイや衛星から成る情報連続体によって決まってくる。

この知識をめぐる新しい戦いには、４つの中心的な特徴がある：

- 第一に、これは公開戦闘であり、情報の 90-95%は秘密ではないし秘密にしておけないものだ。
- 第二に、これはもっぱら民間セクターで戦われている戦闘だ――「重心」は民間セクターにあり、政府にはない。
- 第三に、この戦闘で勝利を収めるのは「ちょうどよいタイミング」で分散諜報を活用する技を身につけた者であり、知識を「万が一のために」中央集約してコントロールしようとする者は勝てない。後者は、愚かで実現不可能な作業でしかない。

- 最後に、この戦闘では各種言語の習得、異なる文化の理解、ハードコピー情報を見つけ、入手し、活用する能力、そして本物の人々をリアルタイムで見つけて話をきける能力が、貧富や生死を分けることになる。

インターネットや商業オンライン電子サービスの効用は過大評価されている。よい意志決定に必要な情報の 90% はデジタル化されておらず、それどころかそのほとんどは出版公開されていない――それは専門家の頭の中に入ったままで、動員されるのを待ち、知識戦士のニーズにずばり適合するよう調整された新しい知識を作るために待っているのだ。

スパイ、衛星、ガキの遣い

だからと言って、スパイや衛星を使うのはやめるべきなのだろうか？　まさか。人間の性質は変わっていない。われわれはいつの時代にも敵の最暗部の秘密を探り出す手段が必要だ。でも、現実的になろう。ガキの遣いですむところにスパイを送るべきではない。また、スパイの大きな問題は、かれらが秘密しか知らないということだ、という事実を忘れてはならない――かれらはしばしば、だれにでもわかるようなことを見逃して、すでに公開文書で発表されている情報の入手のためにすさまじいリスクを冒す――これは一部アメリカスパイがパリで実践した通り。商業衛星画像は、軍用と商用の両方でますます重要になるが、ほとんどの信号や一部画像は、どうしても特殊な収集方法が必要になる。

アメリカ国家諜報評議会の議長を務め、国際安全保障担当国防副長官の職にもついた明晰なるジョセフ・ナイ博士は、諜報問題がジグゾーパズルのようだと公言していた。パズルの外枠はオープンソース――公開入手可能な情報――で提供される。内部の駒は、隠密収集や技術的収集によって提供される。このオープンな外側の枠がなければ、パズルは完成どころか始められもしない、ということは繰り返しておこう。また、情報爆発によって、この外側のオープンソースの大きさも重要性も大幅に拡大したことも述べておくべきだろう。ヨーロッパやその他諸国の伝統的諜報コミュニティのほとんどは、このオープンソースの根本的かつめざましい拡大が国防にとってどんな意味を持つのか、未だに理解していない。

オープンソースと軍事戦争

フランス国防大臣フランシス・リオタール氏の招きにより、ピエール・ラコステ提督、ジャン・ハインリヒ将軍、ジャノー・ラカゼ将軍らと共に、1993 年 10 月 23 日にパリで開催された、諜報の再発明の必要性に関する特別会議に参加できたのは得難い経験であった。その後さらにわたしは、1995 年 12 月 18-19 日に「21 世紀の戦争と平和」についての会議で発表を行うべく招かれた 3 人のアメリカ人のうちの一人となった。残り二人は、サミュエル・ハンチントンとロバート・ゲイツである。わたしはこれほど優秀な将官や高官たちと交流を持てたことを名誉に思うし、また世界中で軍人のほうが、対応する文官たちよりも私見では新手法の採用についてずっとオープンでずっとプロ意識が高いということを記録のために述べておこう。バグダッド上級の初の飛行を率いた海軍飛行部隊司令であるアメリカ人将校は、軍事作戦におけるオープンソースの重要性を見事に把握している：「それが 85%正確で、時間通りにきて、そして共有できる情報なら、多すぎて遅すぎて、戦場で運ぶのに金庫とセキュリティ係官 3 人を連れ回さなくてはならない極秘暗号情報の束よりもずっとわたしにとっては有用だ」。現代においては、軍事作戦は戦争以外で実施される場合が多く、オープンソースはきわめて有用になる。

オープンソースと経済戦争

L'Expansion 誌の 1995 年カバーストーリーには驚かされた。ウィリアム・クリントン大統領と、当時 CIA 長官だったジョン・ドイチュ、、民間捜査官ジュールス・クロールそしてこのわたしが、ヨーロッパ経済、特にフランス経済をおとしめようという一大計画の首謀者として挙げられていたのである。アメリカ人は、そこまで有効に自分たちを組織化できないことは、わたしが自信を持って言える。さらにフランス人——そして特にフランスの軍需産業——は産業スパイがずっと上手だということも言える。フランスが心配すべきなのは諜報のオープンソースの分野だ。というのも、勝利が知識に依存するあらゆる戦いにおいて、人が勝利を獲得するのはこの分野でだからだ。パリの Histen Riller 総取締役アンリ・スティラーは「5% de l'information dont une entreprise a besoin peut

s'acquirir par des moyens honorables [*1]」と述べている。まさにその通りで、広範なオープンソースの諜報によるカバーに少額支払うかわりに目的の限られた産業スパイにすさまじい大金を支払う人々は、いずれ破産して敗北することになる。ヨーロッパ指導力研究所副所長エルヴェ・セリーは、フランス情報産業会議 (IDT) で 1993 年に講演したように、フランスの鉄鋼業界はビジネス諜報努力をすべて他の鉄鋼産業に向けたために、世界のプラスチック産業が鉄製品のプラスチック代替物を開発しはじめたのにそれを完全に見逃してしまった。フランスの鉄鋼産業がオープンソースを有効に使っていたら、別産業からの競合によってこれほど手痛い打撃を被ることはなかっただろう。機密および公開の科学技術情報入手方法について述べて公開されている中国のマニュアルを見つけて入手するまでに、アメリカは 8 年もかかった。これはどんな国においても、まったく許されないひどい成績だ。

国家諜報戦略

四の五の言っても最終的には、国が果たすべき役割も確実にある、ということを認識せざるを得ない。国家的な指導力のためには、国に頼るしかないし、市民や国内組織に対して統一された動員戦略を提供するのも国の役割だ。情報時代を特徴づける全面戦争に勝利をおさめるためには、各国が 4 つの柱から成る国家諜報戦略を持つことが必要だ。その 4 つとは、接続性、コンテンツ、調整と、通信コンピューティングセキュリティである。建物と同じで、国家情報戦略はこの四本柱をすべて併せ持つべきである。そうでないと立つことはおぼつかない。個人や組織は電子的に接続されているべきだ。可能な限り最大のコンテンツ——知識——へのアクセスができなくてはならないし、そのためによく調整された情報ツールを使わなくてはならない（相互運用性や、標準の欠如からくる無駄を避けるためだ)。そして国家通信＆コンピューティングインフラのセキュリティ、正真性、継続性について安心してデータの保存と交換ができなくてはならない。この最後の点は国にとって特に大きな課題だ。国際犯罪が有能なハッカーたちを雇っているし、ハッキングツールがインターネット上で、能力のない犯罪者たちにもフリーで提供されているからだ。

[*1] 企業が必要とする情報の 95% は、正当な手段で入手できる。

国家諜報

最終的な分析においては、すべての国はそれぞれスパイや衛星を必要とするだろう。しかし情報時代に真に競争力を高めるには、すべての国は全市民や全組織を動員して「バーチャル諜報コミュニティ」を作り、ほかのどの国よりもオープンソースの情報を高速かつ安価に入手活用できるようにしなくてはならない。この基盤があってはじめて、スパイは決定的な役割を果たせる。この基盤がなければ、スパイなど無意味だ。

付録 A

ゴールデンキャンドル賞受賞者を讃えて

ゴールデンキャンドル賞は、オープンソース諜報革命の始まった *1992* 年に創設され、世界中でそれぞれの諜報コミュニティ再発明と、より大きなコミュニティである「バーチャル諜報コミュニティ」の創造に貢献しているパイオニアたちへの認知を高めることを目的としている。

OSS '92

Mr. George Marling　アメリカ諜報コミュニティにおける HUMINT 委員会オープンソース調査を開発した初期の役割を讃えて。

Ms. Bonnie Carroll　Information International Associates, Inc. 社長。National Federation of Abstracting and Indexing Services における先駆的な役割と、CENDI (Commerce, Energy, NASA, Defense, Interior) 情報作業部会の議長としての任。

Ms. Diane Webb　CIA 科学＆兵器研究局アナリスト。CATALYST (Computer Aided Tools for the Analysis of Science & Technology) の機能要件開発。

OSS '93

Mr. John Berbrich　国防諜報局科学技術部長。国防諜報コミュニティ内でオープンソース活用の改善を図った。

MajGen Ken Minihan　アメリカ空軍諜報参謀長。中国テレコミュニケーションなどに関してオープンソース活用に資金をつけようとした努力による。

Mr. William Ruh　MITRE 社。オープンソース活用能力を大幅に改善する可能性を持った高度情報技術処理イニシアチブに関する作業。

Mr. Alessandro Politi 「諜報市民兵 (Intelligence Minuteman)」コンセプトの考案者、および東欧連合の中でのオープンソース諜報活用の急先鋒として。

Mr. Samuel Mercier　フランスにおけるオープンソース諜報活用推進者、主要フランス軍将軍や提督にオープンソースについて理解させた貢献者。

Mr. Rop Gonggrijp　Hac-Tic グループのオランダのリーダー。¡xs4all¿創始者。オープンおよび保護された国際ネットワーク運動の指導者の一人として。

Mr. Roger Karraker　Whole Earth Review 収録の"Highways of the Mind"著者。この論文は、国家情報基盤の草の根ハイジャックの発想を生み出した重要なものである。

Mr. William McDonald　ハッカーエンジニア、各種「ブツ」を讃えて。

Mr. Paul Hoffman　EarthSeal 起業家、全地球を写した NASA の写真を安いシールにして、環境保護論者やオープン性に貢献する丸ごと一世代をインスパイア。

OSS '94

Dr. Stevan Dedijer　ユーゴスラビア戦略サービス局、分野としてのビジネス諜報の領域の創始者、そしてオープンソース諜報におけるさまざまな意味で「ワイルド」な人物。

Dr. Douglas Englebart　発明家。インターネットや、それに続く電子メール、グラフィックス、ハイパーリンク、マウスなど各種のツール創造を讃えて。そして現在の分散オンライン共同作業への貢献を讃えて。

Emmanuel Goldstein　2600 ハッカーコミュニティ指導者。ハッカー雑誌創刊と、750 人以上のフリーカーを公然と集めた、ニューヨークにおける Hackers on Planet Earth

会議主催のため。

Dr. James Holden-Rhodes　*SHARING THE SECRETS: Open Source Intelligence and the War on Drugs* 著者。

Dr. Loch K. Johnson　諜報改革運動の主、生涯功績と、中でも特に重要な論文"The Seven Sins of Strategic Intelligence"を讃えて。

Mr. David R. Young　Oxford Analytica 創始者。オープンソース情報だけを使って President's Daily Brief のまともな代替物をつくり、政権首脳部のニーズに対応した功績。

Dr. Ross Stapleton-Gray　CIA インターネット導師と政策起業家、全国科学財団によってアメリカの先駆的サイバーノートと認定。

米陸軍 軍事諜報 434 部隊　軍にとってのオープンソースの効用を初めて包括的にまとめた報告の作成。

米陸軍プロジェクト　PATHFINDER, 全国地上諜報センターの Tim Hendrickson 氏の指導の元で、便利なアナリスト用ツールキットの構築に向けて動いた功績。

オランダ内務省　公式のオープンソース諜報ユニット創設を讃えて。これはヨーロッパで存在が認められた初のユニットである。またインターネットデータマイニングにおける、中央化した発見と分散化した活用モデルを開発した功績で。

OSS '95

Col Mike Pheneger　USA (Ret.), 元 J-2 アメリカ特殊作戦司令部。アメリカが世界の 90

Ms. Helen Burwell　Burwell World Directory of Information Brokers 出版社。Association of Independent Information Professionals 創設と、プロの情報ブローカーの国際ネットワーク構築の先駆的な役割。

Mr. Winn Schwartau　INFORMATION WARFARE: Chaos on the Electronic Superhighway 著者。電子的「真珠湾」の可能性について議会に初めてブリーフィングを行い、非対称紛争のための概念やドクトリン創設に向けての継続的な努力を実施。

Mr. Chris Goggans　電子セキュリティエンジニア、各種「ブツ」を讃えて。

National Technical Information Service　ウェブベースの電子アクセス能力と、キンコー

スと分散リモート印刷合意を開発した功績。

Jane's Information Group 「ブルンディ演習」における見事な徹夜サポートを讃えて。これによりアスピン/ブラウン委員会は、オープンソース諜報が確立した一分野であると納得。

Eastview Publications 「ブルンディ演習」における見事な徹夜サポートを讃えて。これによりアスピン/ブラウン委員会は、オープンソース諜報が確立した一分野であると納得。

Institute for Scientific Information 「ブルンディ演習」における見事な徹夜サポートを讃えて。これによりアスピン/ブラウン委員会は、オープンソース諜報が確立した一分野であると納得。

LEXIS-NEXIS 「ブルンディ演習」における見事な徹夜サポートを讃えて。これによりアスピン/ブラウン委員会は、オープンソース諜報が確立した一分野であると納得。

SPOT Image Corporation (USA) 「ブルンディ演習」における見事な徹夜サポートを讃えて。これによりアスピン/ブラウン委員会は、オープンソース諜報が確立した一分野であると納得。

OSS '96

Colonel (Select) James "Snake" Clark　EAGLE VISION プロジェクトマネージャ, 官僚制を迂回して、商業衛星画像が戦術指揮官や航空部隊にすぐ活用できるような、c-130 可動地上局を配備した功績。

Mr. John W. Fisher III　合同軍事諜報訓練大学におけるオープンソース諜報訓練 COTR、OSINT HANDBOOK への出資を讃えて。

Mr. Robert Heibel　マーシーハースト大学、研究諜報分析プログラム創設部門長。国際法執行機関にオープンソース諜報に興味を持たせ、学生にオープンソースと手法の訓練を受けさせた功績。

Mr. Abram Hoebe　オランダ、犯罪諜報部門。ロッテルダム港とその周辺での国際犯罪に対抗するための革新的なオープンソース活用。

Captain Patrick George　ベルギー中央捜査局、犯罪分析局長。ベルギー全土にまたがる

オープンソース諜報分析ユニットと、オープンソース諜報ネットワークを創設。

Community Open Source Program Office　中央諜報長官オフィス、オープンソース情報システム確立。

カナダ安全保障諜報サービス長官　公開諜報を刊行して国際オープンソース情報の最適利用を図った。

イギリス国防省　ホワイトホールにおけるオープンソース情報センター創設。

スウェーデンオープンソース協力フォーラム　非公式に文民、軍人、企業、学者のオープンソース諜報調整者たちを集め、オープンソース収集に関する初の国レベルでの調整組織を創設。

アメリカ諜報コミュニティの役割および任務に関する委員会　アメリカ諜報コミュニティのオープンソースへのアクセスがきわめて欠陥が多く。予算の面でも DCI の関心の面でも最重要とされるべきだ、という見解の記述。

OSS '97

Alice Cranor　DIA OSINT プログラムマネージャおよび革新家。科学技術情報収集要件の支援で絶えずオープンソース諜報を支持し続けた。

Dr. Vipin Gupta **と** Mr. Frank Pabian　インド核実験の調査に商業えい性画像を使った卓越した論文。

Mr. Stephen Aftergood **と** Mr. John Pike　アメリカ科学者連合, *Secrecy Bulletin* と *Intelligence Reform* ウェブサイト。

Mr. Maurice Botbol　グローバル諜報組織についての最高のオープンソースである *Intelligence Newsletter* 創刊と運営編集者。

Sgt Elliot Jardines　U.S. 陸軍予備軍、*Open Source Quarterly* の発行と、その他オープンソースを広めようとする個人的努力。

諜報コミュニティ司書委員会　, 制度的な抵抗に刃向かってまでオープンソース活用を革新。

Monterey Institute of International Studies　現地語を母語とする大学院生を使って麻薬伝搬に関する多言語オープンソースを選別抽出したオープンソース研究モデル。

メリーランド州ロヨラ大学　諜報分野のすべての学生にとって有用な、大規模なウェブベースのリソースのモデルとなる Strategic Intelligence ウェブサイト。

アメリカ運輸省海運管理局　オープンソースを使った Maritime Security Report 刊行。

秘密に関する委員会　機密情報とオープンソースとの取引コスト比較検討。

EuroIntel '98

Madame Judge Danielle Cailloux　Comite Permanent de Controle des Services de Renseignements メンバー、ベルギー諜報改革法にオープンソース諜報を導入したリーダーシップと、欧州共同体の上級リーダーの中にオープンソース諜報の理解を広めた功績。

EUROPOL **ドラッグ部隊**　Mr. Jurgen Storbeck の下で、配備したのは Mr. Frans-Jan Mulschlegel である。広範なオープンソース活用プログラムを確立。

SPOT IMAGE S.A. (**フランス**)　人工衛星二つと地上局 17 から成るきわめて堅牢な商業衛星画像アーキテクチャ。湾岸戦争時には、すさまじい価値を発揮。

Servizio Centrale di Investigazione sulla Criminalita Organizzata (SCICO) della Guardia di Finanza　組織犯罪に対する戦争にオープンソースの活用を導入しはじめた。

スウェーデン軍事諜報安全保障本部　サイバー空間向け Long Range Reconnaissance Patrol 部隊の創設と、インターネットの 80%はインデックス化されていないという発見とその活用のための革新的手法の開発。

オランダ内務省　Mr. Frans de Ridder の下でのオープンソースプログラム、特に世界で唯一、隠密収集や技術収集と同列の扱いを受け、同じ収集担当長官の指導下にあるオープンソースユニットとして。

National Center for Missing & Exploited Children (**アメリカ**)　特に児童濫用ユニット長に、インターネットを使って行方不明児童や被虐待児童を発見して親に戻す新手法を開発。

イギリス、ロンドン市警　および Steve Edwards 巡査部長に、諜報部門内でオープンソース諜報を創設した功績と、さらに関連犯罪者や容疑者を見つけるために、捜査陣の代わりにオープンソースを利用することで実現した大幅な費用節減。

i2, Ltd.　特に代表取締役 Mr. Mike Hunter、オープンソース活用プロセス改善に貢献するデータ視覚化技術の開発。

Captain Patrick Tyrrell, RN OBE MA LLB　国防諜報安全保障学校、国防省内のオープンソース諜報運動への出資と、NATO/PfP オープンソース諜報プログラムについての影響力の高い論文執筆。

OSS '98

Mr. Harry Collier　Infonortics Ltd. の創設社長; Association for Global Strategic Information 創設者、およびビジネスや技術目的でのオープンソース諜報の先駆的実践者。

Dr. Mark Maybury　MITRE 社オープンソース処理研究イニシアチブ (OSPRI) 、知識開発と情報共有に関するウェブベースの統合システム開発の努力。

Mr. Tom Will　国防諜報局、オープンソースプログラムマネージャ。興味深い形で 1000 億ドル以上を支出した。

南アフリカ国家諜報コミュニティ　黒人革命家たちを、もともと白人の秘密の総本山だったところに見事に導入したすばらしいルネッサンスに。

Autometric, Inc.　あらゆる商業画像を国家画像を統合してデジタル三次元地理空間情報と諜報を作成するための堅牢なプロセスを開発。

Colonel Barbara Fast　Commanding Officer, 66th Military Intelligence Brigade。彼女の高官で候補者となった人物が、オープンソース活用における彼女のリーダーシップを認知すべきだと固執したため。

PacIntel '99

LCdr Sean Connors, USN　アメリカ太平洋司令部 (J-08) バーチャル情報センター開発における役割を讃えて。これは非諜報活動だが非常に優れたもので、アメリカ太平洋司令部長官の Battle Staff に加えられた。

LtCol Ian Wing　Chief of Defence Force Fellow, Australia, 諜報改革に関する各種著作

でのリーダーシップと知的貢献、およびオーストラリアにおける 1998 年オープンソース諜報会議創設と運営。このイベントにはオーストラリア中の政府から 300 名以上の上級職員が参加。

EuroIntel '99

EUROPOL　独立した広域機関として新たに創設され、広域オープンソース諜報ネットワークによるヨーロッパ法執行支援という定義とその実施。

オランダ国家諜報サービス　その定義と、ヨーロッパオープンソース諜報ネットワーク支持に対し。

オーストラリア戦略犯罪評価局　オープンソース諜報支援プログラムの確立。他も見習うべきモデルである。

OSS '99

受賞者なし。

OSS 21

ドイツ共和国　機関をまたがる OSINT アーキテクチャ創設における共同作業を讃えて、BND と国防省に共同授賞。

イギリス　Open Source Information Centre に授賞。もともとの発想を博ダイして、国防省のみならず内務省と法執行機関まで含める形に拡大させた。

東欧連合衛星センター　広域諜報に価値があることを実証し、そうした広域諜報において、商業衛星画像とオープンソースが最も基本的な基盤となることを示した役割。

Worldwatch Institute　Lester R. Brown が授賞。そのリーダーシップと、15 年にわたり、グローバルなカバレッジは高価ではないし、また国際政策や活動においてきわめて重要となり得ることを実証したオープンソース諜報専門家のチームによる成果を讃えて。

U.S. Special Operations Command　諜報情報作戦センター長官が授賞。合同諜報セン

ターにおけるリーダーシップと成果を讃えて。初の作戦銃士オープンソース部隊を創り、アメリカ特殊作戦部隊にタイムリーで有効かつ独自のサポートを提供。

U.S. Transportation Command　合同諜報センター指揮官が授賞。かれのリーダーシップと、その部下による、正規軍、予備軍、商業能力を上手に組み合わせてオープンソース諜報を生産し、低区分国におけるグローバル任務支援を実施した成果を讃えて。

Mr. Philippe Lejeune　マーシーハースト大学の、オープンソース諜報活用修士プログラム卒業生、現在はインターポールにおけるオープンソース集約点であり、人気のないアイデアをねばり強く普及させた功績。個人として、かれは今やヨーロッパ法執行オープンソース指導者内における「四番目の銃士」である。

Mr. Dominic Farace　GrayNet の創設者と指導者、灰色文献調達と活用の最先端である。

付録 B

参考文献一覧

国の最高の防衛手段は、教育のある市民である。

はじめに

最近、わたしは *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* の過去 3 年間の記事を読み返し、同時に諜報の基本について述べたり、時に諜報改革をうながしたりするような周辺図書に目を通した。そして、わたし自身の書いたものを含め、それらがきわめて狭い範囲の情報源からしか引用していないことに気がついた。要するに、諜報について書いているわれわれは、危険なほど限定された情報しか参照せずにものを書いているのだ。企業は技術者たちを情報統括役員なんかに任命することで、しょっちゅう生産性をだいなしにする。国家は、もっとひどいことをやっている。技術者やスパイに国家諜報の責任を負わせながら、その連中がなぜ何も知らないのか不思議がってるのだ。スパイの問題は、スパイは秘密しか知らない、ということなのだ！

スパイ行為、機密、意思決定のサポートとしての諜報の考え方は、以下の物なしでは理解も改善もできない。つまり情報そのもの、発展途上の電子情報環境、小学校やそれ以降の教育で直面する問題、そしてわれわれがその中で政策や諜報を実践する全世界の状況を扱うより広い範囲の情報源へのリファレンス。

以上の理由から、わたしはこの本をコメントつきの参考文献一覧で終わることとした。わたしがここ十年かそこらで読んだノンフィクションの約半数をとりあげた。スパイ行為

をともなう諜報を扱うものも多いが、ほとんどはそうではない。これに引き続いて純粋な参考文献一覧で、わたしは自分が編集した 21 巻の会議予稿集からスピーチと記事をすべて挙げた。それは簡単な理由で、オープンソース諜報革命が必然的に諜報改革のきっかけとなると思うからだ。最後に、巻末にわたしはこのに先立つ個人的な記事や出版されたインタビューを挙げた。

コメントつきの参考文献の一覧

- 情報、犯罪、リスク、ハッカー
- 情報、経済
- 情報、環境
- 情報、地形と視覚化
- 情報、インターネットとシリコンバレー
- 情報、生産性と政治
- 情報、戦略上の見通し
- 情報、戦術手段
- 情報、戦争（サイバー戦争）

- 諜報
- 諜報、分析
- 諜報、ビジネスと競争
- 諜報、連合と平和維持
- 諜報、収集
- 諜報、対抗
- 諜報、秘密行動と予備軍
- 諜報、海外の可能性
- 諜報、法執行機関
- 諜報、軍隊
- 諜報、政策
- 諜報、リファレンス

- 諜報、改革と将来

- マネジメント、購入
- マネジメント、将来
- マネジメント、リーダーシップ
- マネジメント、組織

リストにはあげなかったが、国家の諜報に適用すべき、より大きな教養の基盤に関連するものとして、国家、教育改革、兆ドル単位の経済、犯罪と刑罰、大統領と議会の政策実現における、21 世紀の競争に関するより広い範囲の本である。わたしは自分のコメントが、この限られてはいるが興味深い本のコレクションに付加価値をつけることを希望する。

情報、犯罪、リスク、ハッカー

Hafner, Katie and John Markoff, CYBERPUNK: Outlaws and Hackers on the Computer Frontier (Simon & Schuster ,1991).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0684818620/

ハッカーは笑うケイティ・ハフナー (著), Katie Hafner (原著), ジョン・マルコフ (著), John Markoff (原著), 服部 桂 (翻訳)　価格： ￥2,718　単行本 - 350 p (1995/07/01) NTT 出版 ; ISBN: 4871883876

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4871883876/

3 つのケーススタディが示される。そのうち 1 つはロバート・モリスをあつかったものだ。モリスは有名な NSA の科学者の息子で、アメリカを伝染性電子ウイルスで立ち往生させた人物だ。ハッカーについては何にも知らなかったのに、これがすごい話であることを直感した二人の著名なジャーナリストによる本で、誤ってハッカーを犯罪者であり、コンピュータ犯罪者がハッカーであるとレッテルをはった重要な初期の本の一冊。

Icove, David, Karl Sager, and William VonStorch, Computer Crime: A Crime-fighter's Handbook (O'Reilly & Associates, 1995)

http://www.oreilly.com/catalog/crime/

これはコンピュータ犯罪の予防、把握、対応についてのよい本だ。元 FBI のコンピュー

タ犯罪の最高権威で、いまはこの分野の国際コンサルタントであるジム・セトルからも高い評価を受けている。

Levy, Steven, HACKERS: Heroes of the Computer Revolution (Dell, 1984).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0141000511/

ハッカーズ 第3版著者： スティーブン・レビー著　出版：工学社　サイズ：A5判 / 622p　ISBN：4-87593-100-X　発行年月：1999.10

http://www.bk1.co.jp/cgi-bin/srch/srch_detail.cgi/?bibid=00028500

初期のハッカー、真のハッカーについての決定的な一冊。そして悪意ではなく無知のためにコンピュータ犯罪や破壊を「ハッカー」と呼ぶ人々は全員必読。スティーブンは、この本をハッキングの「人名辞典」からはじめている。そこには、Interval のリー・フェルゼンシュタイン、ビル・ゲイツ、スティーブン・ジョブス、ウォズニアックやその他の人々が含まれている。それから 3 つの章で MIT やその他の場所で夜に活動する最初のハッカーたち、ハードウェアのハッカーたち、そしてゲームのハッカーたちを詳しく見ていく。ハッカーは、国家の資源であり、これを理解できないのは単なる無知である。

Neumann, Peter G., Computer Related Risks (Addison-Wesley, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/020155805X/

あぶないコンピューター頻発するコンピユータ事故からの教訓ピーター・ニューマン (著), Peter G. Neumann (原著), 滝沢 徹 (翻訳), 牧野 祐子 (翻訳) 価格： ￥3,800　単行本 - 412 p (1999/10/01) ピアソン・エデュケーション ; ISBN: 4894711419

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4894711419/

ニューマンは、インターネットリスクフォーラムの創設者で議長だが、合法的なコンピュータリスクコミュニティの法王である。本書はバイブルだ。

Slatalla, Michelle and Joshua Quittner, Masters of Deception: The Gang that Rules Cyberspace (HarperCollins, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0060926945/

サイバースペースの決闘ジョシュア・クウィットナー (著), Joshua Quittner (原著),

ミシェール・スラターラ (著), Michelle Slatalla (原著), 鶴岡 雄二 (翻訳) 価格： ￥1,650
単行本 - 275 p (1995/12/01)　角川書店 ; ISBN:4047912379
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4047912379/

面白く読める。しかしハフナー&マルコフの本と同じように、読者は注意しなければならない。エリック・ブラッドアックスは、信頼できるセキュリティエンジニアであり、この本の主要な登場人物の一人で私の友人だが、この本をこのように評した「ロバート、この 3 流勘ぐりフィクションの見本みたいな代物を楽しんでもらえるといいけどね。ジャーナリストの誠実さのかけらもありゃしない」私はファイバー・オプティックとも知りあいで、かれが投獄されないように努力したし、家に招いて仮釈放中は雇おうともしたが、無駄だった。いい本だが、すぐにまったくの憶測で話を作りたがる。が、だいたいは無害で、とても才能あるハッカーたちの競争心を上手く表現するには、それも有効だったのかもしれないとは思う。

Sterling, Bruce, The Hacker Crackdown: Law and Disorder on the Electronic Frontier (Bantam, 1992).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/055356370X/
ハッカーを追え! ブルース・スターリング (著), Bruce Sterling (原著), 今岡 清 (翻訳) 価格： ￥1,480　単行本 - 442 p / 新装 版 (2001/03/01) アスキー ; ISBN: 475613761X
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/475613761X/

ハッカーやハッキングについて、わたしが信頼する 3 冊のうちの 1 冊だ（他の信頼できる作家はレビーとタークル)。ブルースは WIRED や SF 界でとても著名な作家で、苦労を惜しまず、次の三者に起こったことを調査し理解した。三者とは、企業のシステムを探索するハッカーたち、やみくもに焦土戦術の復讐をもとめる企業のセキュリティ担当者、同じくやみくもに、ハッカーが国家安全保障に重大なダメージを与えたと誤った証言を自発的にしたシークレットサービスの捜査員である。ブルースは、技術も文化も深く理解している真の調査をおこたらないジャーナリストだ。わたしは、この件については政府のだれよりも彼が良くわかってると思う。

Stoll, Clifford, The Cuckoo's Egg: Tracking a Spy Through the Maze of Computer

Espionage (Doubleday, 1989).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0743411463/

カッコウはコンピュータに卵を産む著者：クリフォード・ストール著　池 央耿訳　出版：草思社サイズ：四六判 / 302p　ISBN：4-7942-0430-2　発行年月：1991.9　本体価格：￥1,900（上・下それぞれ）

http://www.bk1.co.jp/cgi-bin/srch/srch_detail.cgi/?bibid=00763548

これはどのようにして一人のかしこい物理学者が、ローレンス・バークレー研究所のコンピュータ課金の 75 セントのエラー原因の調査から手をつけ、徹底的に東ドイツのコンピュータスパイのスペシャリストを突き止め、逮捕したかを描いた、一度読みはじめたらやめられない話である。ちなみに彼は、非常に正確にアメリカ政府全体、軍、法執行機関、ビジネス、大学のコンピュータ通信ネットワークのセキュリティがどれほど低いかを描き出し、これらのネットワークにかかわるアメリカや国際的な機関のほとんど全てがまったく無知で、かつ連携していないかということを暴き出した。

Turkle, Sherry, The Second Self: Computers and the Human Spirit (Simon & Schuster, 1984).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671468480/

インティメイト・マシン―コンピュータに心はあるかシェリー・タークル (著), 西 和彦 (翻訳)　ASIN: 406201257X

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/406201257X/

これこそ、「ハッキング」の本当のもともとの意味は、複雑なプログラムを 10 行で書く代わりに 6 行で書くことで「可能性を広げる」中にあるとしている本だ。これは、コンピュータ文化とそれにたずさわる人々についての本当に優れた作品である。とても読みやすく、コンピュータのまさに最前線にいる若者の心理を深く洞察した本だ。

情報、経済

Kelly, Kevin, New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World (Viking, 1998).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/014028060X/

ニューエコノミー勝者の条件―ウィナー・テイク・オール時代のマーケティング 10 則 ケビン・ケリー (著), Kevin Kelly (原著), 酒井 泰介 (翻訳) 価格： ￥1,600 単行本 - 244 p (1999/08/01) ダイヤモンド社 ; ISBN: 4478330875

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4478330875/

WIRED マガジンの連載記事を元にしていて、ケビンは近年ますます重要性をもつようになっている新しいインターネットベースの経済の 10 のルールを説明している。「無料にしたがえ」から「まず Web にあげろ」そして「物理的な場所から電子スペースへ」、「むすびつきのテクノロジー」まで彼の洞察はデジタル経済がどこへ進もうとしているかの地図を理解するのを容易にしてくれる。

Tapscott, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence (McGraw-Hill, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0070633428/

デジタル・エコノミー―ネットワーク化された新しい経済の幕開けドン・タプスコット (著), Don Tapscott (原著)　価格： ￥2,233 単行本 - 546 p (1996/07/01) 野村総合研究所情報リソース部 ; ISBN: 4889900705

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4889900705/

まずビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）について、必要なことだが企業戦略、組織学習、企業刷新としては不十分だと一刀両断している。その後、作者はネットワーク化した情報という特徴をもつ経済環境で成功するための、主要な 12 のテーマを示している。それは知識、デジタル化、仮想化、分子化、統合／インターネット化、脱間接金融、集中（大きいテーマ）、イノベーション、生産と消費の結合、即時性、グローバリゼーション、不調和（もう一つの大きいテーマ）である。作者は、「古いテクノロジーから自由になること」の必要性、情報管理と人的リソース管理の考え方を両方とも劇的に改革する必要性を強調した。それから政府の向きをかえることを強調した。それは、事後に中央集権的に「平等化」を図ったり、国家全体でセキュリティを考えることから、事前に分散して個人の機会の先を予測し育成すること、ネットワークでの個人の機会や財産にセキュリティを提供することへの変化である。

情報、環境

全ソース情報の分野にいれる必要のある本は幅広い。注釈なしで 3 冊を代表例として挙げるにとどめたい。わたしにとっては明らかに、レスター・R・ブラウンと Worldwatch Institute が環境情報についてはアメリカで第一級の情報が集まる場所である。世界中の他の場所からも情報をあつめ、国内だけでなく国際的に影響を与える秘密で違法な環境活動を発見する必要がある場所、たとえばアフリカの毒物廃棄、でのきわめて限定された機密諜報サポートをすることで、その情報をふやさなければならない。

Brown, Lester R., Tough Choices: Facing the Challenge of Food Scarcity (W.W. Norton, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0393315738/

食糧破局－回避のための緊急シナリオ ワールドウォッチ 21 世紀シリーズ レスター・R. ブラウン (著), Lester R. Brown (原著), 今村 奈良臣 (翻訳) 価格： ￥1,600 単行本 - 198 p (1996/10/01) ダイヤモンド社 ; ISBN: 4478870624 http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4478870624/

Brown, Lester R., et al., State of the World: A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society (W. W. Norton, 1999).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0393320820/

地球白書〈1999 - 2000〉レスター・R. ブラウン (著), Lester R. Brown (原著), 浜中 裕徳 (翻訳) 価格： ￥2,500　単行本 - 444 p 1999 - 2000 巻 (1999/03/01) ダイヤモンド社 ; ISBN: 4478870780

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4478870780/

Brown, Lester R., Hal Kane, and Ed Ayres, VITAL SIGNS 1993: The Trends That Are Shaping Our Future (W. W. Norton, 1993).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0393320227/

情報、地形と視覚化

これらの本には注釈はいらない。存在しない全諜報成果物、アメリカの諜報コミュニティが手に入れたことがない魅力的な諜報を提供する全技術を示すものだ。時間があって、買ったり読んだりした本だ。他にも 1990 年代後半の自動的な地図・時間データの視覚化において、大きな進歩があったことを示す多くの本がある。

Chaliand, Gerard and Jean-Pierre Rageau, Strategic Atlas: A Comparative Geopolitics of the World's Powers (Harper & Row, 1990).
http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0062715542/

Keegan, John and Andrew Wheatcroft, Zones of Conflict: An Atlas of Future Wars (Simon & Schuster, 1986).
http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671624113/
Kidron, Michael and Ronald Segal, The State of the World Atlas (Simon & Schuster, 1981).

Kidron, Michael and Ronald Segal, The New State of the World Atlas (Simon & Schuster, 1991).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0140514465/

Smith, Dan, The State of War and Peace Atlas (Penguin, 1997).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0140513736/

Tufte, Edward R., The Visual Display of Quantitative Information (Graphics Press, 1983).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0961392142/

Tufte, Edward R., Envisioning Information (Graphics Press, 1990).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0961392118/

Tufte, Edward R., Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative (Graphics Press, 1997).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0961392126/

情報、インターネットとシリコンバレー

Cringely, Robert X, Accidental Empires: How the Boys of Silicon Valley Make Their Millions, Battle Foreign Competition, and Still Can't Get a Date (Addison Wesley, 1992).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0887308554/
作者が書いた対象のうちの一人からの贈り物、これはシリコンバレーについてのもっとも初期の本の一冊で、楽しめるし有用でもある。IBM、Xerox Park、3Com、その他の「CIA みたいな」巨大企業のミスに早くから焦点をあててるし、初期の起業の成功、失敗、がまんづよさについて論議している。ベンチャーキャピタリストやマーケティングスタッフが何を大衆にもたらすのかを問うなんてことは避け、本当に面白いことだけが書いてある。

Downes, Larry and Chunka Mui, Unleashing the KILLER APP: Digital Strategies for Market Dominance (Harvard, 1998).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1578512611/
キラーアプリの設計の 12 の秘訣、1）顧客にやらせろ　2）自分の市場に食い込め　3）個々の顧客を一つのマーケットセグメントとして扱え　4）価値あるコミュニティを作れ　5）お粗末なインターフェースを学習するインターフェースにかえろ　6）アプリにとってではなく顧客にとって継続性があるようにしろ　7）知ってる限りの情報を提供しろ　8）一つ一つの処理をジョイントベンチャーだと思え　9）自分の財産を借金のように扱え　10）価値の連鎖はこわせ　11) 革新をオプション・ポートフォリオとして管

理しろ　12) 子供をやとえ

Evans, Philip and Thomas S. Wurster, Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Society (Harvard, 2000).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/087584877X/

ネット資本主義の企業戦略―ついに始まったビジネス・デコンストラクションフィリップ・エバンス (著), Philip Evans (原著), トーマス・S. ウースター (著), Thomas S. Wurster (原著), ボストンコンサルティンググループ (翻訳) 価格： ￥2,400　単行本 - 355 p (1999/11/01) ダイヤモンド社 ; ISBN: 447837287X

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/447837287X/

将来にはコンテンツではなく、ナビゲーションが大事になる。ナビゲータは、リーチ、アフィリエーション、リッチネスに基づいて競争する。プライバシーは提供の上、委託されるものになる。伝統的な組織や官僚は生き残れない。なぜなら組織や官僚をコアの機能に「解体」し、いままで基本的な組織方針と理解してきたものを組み立てるのではなく、推進力として顧客サービスに焦点をあて再構築しようとするものも、できるものもいないからである。

Gates, Bill, Business @ The Speed of Thought: Using a Digital Nervous System (Warner Books, 1999).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0446675962/

思考スピードの経営―デジタル経営教本ビル ゲイツ (著), Bill Gates (原著), 大原 進 (翻訳) 価格： ￥1,905　単行本 - 520 p (1999/04/01) 日本経済新聞社 ; ISBN: 453214731X

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/453214731X/

間違いなく大部分はスタッフが書いたものだろう。この本はマイクロソフトの世界征服のゲームプランを、水で薄めたようなものだと思えばいい。たとえば OS で何もかもをしようとか。それぞれの章には、あなたのデジタルナーバスシステムをある面から診断する、ビジネスの教訓と方法をまとめた使える図がある。まぁ、飛行機で読むには最適な本だ。

Hagel, John III and Arthur G. Armstrong, net.gain: expanding markets through virtual communities (Harvard, 1997).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0875847595/

ネットで儲けろジョン 3 世 ヘーゲル (著), John 3 Hagel (原著), アーサー・G. アームストロング (著), Arthur G. Armstrong (原著), マッキンゼージャパン バーチャルコミュニティーチーム (翻訳), 南場 智子 (編集) 価格： ￥1,900　単行本 - 357 p (1997/10/01) 日経 BP 社 ; ISBN: 4822240894

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4822240894/

これはインターネットでどのようにコミュニティをつくったらいいか、どのようにメンバーを確保する価値を提供するか、どのように最初から爆発的に成長する基礎を築くかについてのとても真面目なハンドブックだ。

Lewis, Michael, The NEW NEW Thing: A Silicon Valley Story (Norton, 2000).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0140296468/

ニュー・ニュー・シングマイケル ルイス (著), Michael Lewis (原著), 東江 一紀 (翻訳) 価格： ￥1,800　単行本 - 366 p (2000/08/01)　日本経済新聞社 ; ISBN: 4532163609 http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4532163609/

飛行機で読むのに最適。3 つの 10 億ドルベンチャー、Netscape、Silicon Graphics、Healtheon を作りあげた唯一の男であるジム・クラークの物語。ウォールストリートからシリコンバレーへの権力のシフトの本である、文化的にもいくつかの面白い洞察がある。シリコンバレーで一人の本当に大成功をおさめた話に焦点を絞り、失敗した起業家の人的リソースの無駄と死屍累々には全くふれていない。

McKenna, Regis, REAL TIME: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer (Harvard, 1997).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0875849342/

リアルタイム 未来への予言一社会・経済・企業は変わるレジス・マッケンナ (著), Regis McKenna (原著), 校条 浩 (翻訳) 価格： ￥2,200　単行本 - 257 p (1998/06/01) ダイヤモンド社 ; ISBN: 4478372381

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4478372381/

ここ 2、3 年で読んだ本のなかではトップ 3 の 1 冊だろう。より大きな国家情報コミュニティとともに、機密諜報コミュニティにも当てはまる洞察に満ちている。次の引用は、大海への一滴だ。「競争相手や市場動向、顧客行動や需要の将来の動向を無駄に予測しようとするくらいなら、管理者は勇気を必要とする新しいアイデアを温める市場で、ある意味で常にその場所にいて、用心を怠らず、準備万端でいられるような道具を見つけ出し、使えるようにするべきだ。市場とは情報や知識が常に交換される場所だ」

Rheingold, Howard, Tools for Thought: The History and Future of Mind-Expanding Technology (Simon & Schuster, 1985).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0262681153/

ハワードは、手描き模様の入ったカウボーイブーツをはき、当時は The Whole Earth Review に長い間勤めていた編集者で、この本でわたしの注意を引いた。この本は、技術が思考にどのようなインパクトをあたえるかについて考えている優れた入門書だ。

Rheingold, Howard, The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier (Addison-Wesley, 1993).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0262681218/

バーチャルリアリティの本の後に出版された本で、この本がわたしに「バーチャル諜報コミュニティ」を作り上げるのに必要なコンセプトを固めてくれた。

Rheingold, Howard, VIRTUAL REALITY (Summit, 1991).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671778978/

バーチャル・リアリティ―幻想と現実の境界が消える日ハワード・ラインゴールド (著), Howard Rheingold (原著), 沢田 博 (翻訳) 価格：￥3,107　単行本 - 497 p (1992/12/01) ソフトバンク ; ISBN: 4890523782

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4890523782/

ハワードの 2 冊目の本は、おおむね価値のあるといってよい。なぜならこの本では、人間、機械、ソフトウェアの統合にかかわる問題と、どのように人間、ビジネス、一般社会

が変わるかを調べるところから書きはじめているから。

Stoll, Clifford, Silicon Snake Oil: Second Thoughts on the Information Highway (Doubleday, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0385419945/

インターネットはからっぽの洞窟クリフォード・ストール (著), Clifford Stoll (原著), 倉骨 彰 (翻訳) 価格： ￥2,200　単行本 - 405 p (1997/01/01) 草思社 ; ISBN: 4794207433

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4794207433/

「ネットワークはデータであふれている。ただ情報はちょっぴりしかない。知識ときたらほんのわずかだ。インターネットは巨大なデジタルのポリバケツで、力にも、お金にも、知識にもつながらない。われわれのネットワークはちゃんとした仕事をするには不満を覚え、高くつき、信頼できない。宣伝過多のからっぽな世界で、あたたかみと人間のやさしさに欠けている。さんざん宣伝されている情報のインフラには、社会的なニーズもなければ、ビジネスにも関係ない。それと同時に、学校、図書館、公共機関をふくむ社会の大切な部分をおびやかしている」

情報、生産性と政治

Strassmann, Paul, The Business Value of Computers: An Executive's Guide (Information Economics Press, 1990).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0962041327/

コンピュータの経営価値 情報化投資はなぜ企業の収益向上につながらないのか著者：ポール・A・ストラスマン著　末松 千尋訳　出版：日経ＢＰ出版センター　サイズ：Ａ５判 / ４５７ｐ ISBN：4-8227-2020-9　発行年月：1994.9　本体価格： ,107

http://www.bk1.co.jp/cgi-bin/srch/srch_detail.cgi/?bibid=01076444

難し過ぎる 、もしポールが 96 年の OSS で「知識資本?」と、どのようにして企業収益における情報の実際の費用対効果を計算すればいいか、についてのすばらしい基調講演をしてくれなかったら、わたしはこの本を評価しなかっただろう。ふつうはこの本を買うと

ポールの明晰さに圧倒されて、そのアイデアを実現するために戦略コンサルタントとしてかれを雇う。すると、頭の悪い CEO や CIO のだけではなく、企業のやり手たちも説得して、次のような結論をくだす。たいがい、着実に増え続ける情報テクノロジー予算とくらべて、投資にみあった効果も、企業収益に認められる貢献もしてこなかったということを。

Strassmann, Paul, Information PayOff: The Transformation of Work in the Electronic Age (Free Press, 1985).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0029317207/

ポールは Xerox の元 CIO（情報統括役員）であり、その後国防情報システム局長となり、この本で情報テクノロジーに関わる従業員の生産性の基本的な問題を論じている。この本は、Carkhuff, Cleveland、ケリー、トフラーの本とならびわたしが基礎教養として、どんな立場の誰にでも何にもまして読むことをすすめる何冊かの一つだ。

Strassmann, Paul, Information Productivity: Assessing the Information Management Costs of US Industrial Corporations (Information Economics Press, 1999).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0962041386/

ポールは、このような事実を証明している「情報化時代という観点からみれば、アメリカの工業にかかわる企業があまりに大きなシェアを持つことは生産的とはいえない」。1586 の企業を評価してランクをつけていて、その結果は驚くべきものであり、また価値あるものだ。

Strassmann, Paul, The Politics of Information Management: Policy Guidelines (Information Economics Press, 1995).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0962041343/

Irreverent Dictionary に描かれてる多くの風刺漫画は、この本からのものだ。わたしは、ポールに風刺漫画は分けて出版した方がいいとアドバイスした一人だ。ただそうしなかったこの恐るべき本に、風刺漫画は欠かせない。この本は、バーチャルネットワークの船長のための操作マニュアルといったところだ。この本から読み取れる要点は、こうであ

る。ケビン・ケリーの言ってることは正しく、われわれの国家および国際情報システムは「手におえない」状態で、われわれの行く先をきめるリーダーは責任を放棄し、２匹のあひると一匹のにわとりほどの政治感覚、経済感覚、常識をもたない専門家にまかせようとしていると。ポールが脚注でふれているように、今日のネットワークは自動車を「馬のいない乗り物」と考えるような段階であり、電話や自動車が今日そうであるように、政策でコンピュータがユーザーフレンドリーで信頼がおけ、相互に接続できるものとなるまでには、まだまだ時間がかかることだろう。

情報、戦略上の見通し

Boisot, Max H., Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture (Routledge, 1995).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/041511490X/

エドワード・ウィルソンの「Consilience」とともに、この分野ではもっとも整理され、焦点が絞られた本である。しかもどうやって本当の（いわゆるスパイだけではない）国家諜報コミュニティを組織したらいいかについても、現実に適用できる。ヨーロッパの視点から執筆されており、参考文献ではアメリカとヨーロッパの思想のみごとな統合がみられる。作者は情報の本質、構造、情報共有によりもたらされる活力、学習サイクル、制度・文化上の状況、次のような考え方の目的を示している。つまりわれわれは、ほぼ一世紀を一般大衆が組み立てラインのもとめるものに適合できるよう「脱スキル化」を行ってきた。そして現在ほぼ一世紀をかけて、一般大衆が一つとして行動や反応が同じではない複雑な情報処理を行えるように「再スキル化」を行わなければならない。

Branscomb, Anne Wells, Who Owns Information: From Privacy to Public Access (Basic Books, 1994).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/046509144X/

尊敬に値する学者によるすばらしい一冊。整然と章を追って、だれがあなたの名前と住所（アメリカでは郵便サービスが保有している）、電話番号、診療履歴、写真、電子メール、娯楽ビデオ、宗教情報、コンピュータのソフトウェア、政府情報をもっているかを調

べていく。答えはかならずしも明白ではないが。本当の基準となる本。

Carkhuff, Robert, The Exemplar: The Exemplary Performer in an Age of Productivity (Human Resource Development Press, 1984).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/091423479X/

この本は、わたしに大きな影響を与えた。「物」をあつかう従業員の職務と「アイデア」をあつかう従業員の職務が全く違うものであること、そして新しい「ゴールドカラー」労働者には全く異なった教育、訓練、管理、報酬モデルが必要であることをわたしに理解させてくれた。この本で、わたしはアメリカの教育やアメリカの個人管理・教育で今日実際に行われていることは全て、まったく的外れで、われわれが人の生産性管理でできることから 20、30 年遅れてないとしても少なくとも 10 年は遅れをとっている。

Cleveland, Harlan, The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society (E.P. Dutton, 1985).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0525243070/

これは機密諜報コミュニティを改革することから、「バーチャル諜報コミュニティ」を作ることへわたしの主眼を変更してくれるきっかけとなった本。バーチャル諜報コミュニティとは、現在政府や企業のリーダーたちに教育プログラムとして提供されているものだ。「もし歴史上、（いわゆる目に見える）高いオフィスの数人のリーダーたちではなく、政府内外の多数の重役と多方面の知識を持つ人による包括的な戦略上の視点が必要だったときがあれば、これこそが確実にそれだ。この必要をみたすことは、高等教育においてより重要なことである」

Collier, Harry, The Electronic Publishing Maze: Strategies in the Electronic Publishing Industry (Infonortics, 1998).

ハリーはとても興味深いグローバル戦略情報協会の創設者兼スポンサーである。彼の本は「電子出版はどうなるのか」についての一番よい報告だ。かれは電子出版の断片が、もともとのデータを作った者、情報供給者、オンライン小売、情報インテグレータ、デリバリーチャネル、顧客に存在していると定義している。全体的にみればハリーはきっぱり

と、インターネットは革命的でもなんでもなく、近い将来にほとんどのメディアや中小企業をかえることはないと指摘している。今までの出版社との関連でインターネットを検討し、インターネットに関わる価格や著作権の問題を網羅し、次世代のアプリケーション、技術、予測で議論を締めくくっている。

Foucault, Michel, POWER/KNOWLEDGE: Selected Interviews & Other Writings, 1972-1977 (Pantheon, 1977).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/039473954X/

邦訳は以下の 2 冊に分かれていると思われます。ミシェル・フーコー思考集成〈5〉権力・処罰―1974 - 1975 ミシェル フーコー (著), 蓮実 重彦 (その他), 渡辺 守章 (その他), 小林 康夫 (編集), 石田 英敬 (編集), 松浦 寿輝 (編集)、価格： ￥5,900 単行本 - 487 p 5 巻 (2000/03/01) 筑摩書房 ; ISBN: 448079025X http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/448079025X/

ミシェル・フーコー思考集成〈7〉知・身体ミシェル フーコー (著), Michel Foucault (原著), 蓮実 重彦 (その他), 渡辺 守章 (その他), 小林 康夫 (編集), 石田 英敬 (編集), 松浦 寿輝 (編集) 価格： ￥5,500 単行本 - 375 p 7 巻 (2000/11/01) 筑摩書房 ; ISBN: 4480790276

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4480790276/

思想にたいする真摯な糧。力とは、狂気、犯罪、性が指し示すものを定義するだけでなく、大衆を抑圧し服従させるために犯罪やセックスを積極的に活用するいうことである。ノーマン・カズンズの本と同じように読み通すのはかなり困難だが、秘密に基づいたトップダウンの一方向の命令が、ボトムアップの多文化的な、ネットワーク上でともに共有しているオープンソースにもとづいた人たちの意思決定にとってかわるのが、いかに不可避であるかをわたしにわからせてくれた。これは本当にすごい本だ。ワシントンベースの国家安全保障の政策決定プロセスの「合理性」と一年に 300 億ドルを、一般に通用する見識からと秘密でない情報が平和を維持することを考えて使うのと比べて、同じお金を機密に費やす「合理性」の両方に疑問を投げかける。

Kelly, Kevin, Out of Control: The Rise of Biological Civilization (Addison-Wesley,

1994).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0201483408/

「複雑系」を超えて—システムを永久進化させる 9 つの法則ケビン・ケリー (著), Kevin Kelly (原著), 服部 桂 (その他), 福岡 洋一 (翻訳), 横山 亮 (翻訳) 価格： ￥4,800　単行本 - 747 p (1999/01/01) アスキー ; ISBN: 4756130186

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4756130186/

ケビンは WIRED Magazine の編集長で 94 年の OSS でスチュアート・ブランドと講演をして、わたしがこの 10 年で 5 本の指にはいると思う本を書いた。読むのは大変だが、その甲斐がある。この本を読むまでは、わたしはスチュアート・ブランドが進展させて、季刊 Co-Evolution や The Whole Earth で説明されていた共進化の理論の全体像を理解していなかった。ケリーは「hive mind」というコンセプトを導入し、どのようにして生物システムが複雑さをとりあつかっているかを述べ、産業エコロジーとネットワーク経済へと適用し、生物と工業システムが収束したものに多くの触発される意見をだして締めくくっている。かれは 20 年とは言わずとも、ゆうに 10 年は時代に先行している。

Kuhn, Thomas S., The Structure of Scientific Revolutions (University of Chicago, 1970).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0226458083/

科学革命の構造トーマス・クーン (著), 中山 茂 (翻訳) 価格： ￥2,200　単行本 - 277 p (1971/01/01) みすず書房 ; ISBN: 4622016672

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4622016672/

わたしはこの本を 3 回購入しなければならなかった。というのは、買ったはしから置き忘れてしまうので。わたしは自分がアメリカの諜報コミュニティが正常になるまでにどれくらいの時間がかかるか疑うたびに、まだ十分痛みがたまっていないんだということを思い起こす必要があった。パールハーバーや議会での大量虐殺レベルのクーンが「パラダイムシフト」とよぶ痛みだ。強調に値する点が 2 点ある。１）パラダイムシフトはいつも起こっている。２）パラダイムシフトが起こるまで、それはいつも突然だが、現状に安住するものは現状のパラダイムで全ての物事を易々と説明できる。

Levitan, Karen B., Government Infrastructures: A Guide to the Networks of Information Resources and Technologies at Federal, State, and Local Levels (Greenwood, 1987).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0313248648/

この本を読む必要はまったくない。わたしは読み終わったときは、知識にとりつかれて、その本に少し影響されすぎではと心配した。この本からは 2 点を学んだ。1）情報インフラストラクチャーの次の「言葉」を一覧にしているページ xvii の図はいい。上から下に、政策の目的、政策のリソース、政策の構造、政策のプロセス、情報のリソース管理、情報の利用者と生産者、情報それ自体、情報プロセス、情報テクノロジー。2）テクノロジーは何かをどこかに「連れて行く」ものではない。情報ネットワークの大部分は、まだ個人的で非公式なものだ。

Levy, Pierre, Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace (Plenum Trade, 1997).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0738202614/

この作者は強打者だ。この本はフランスから海を越えてやってきた以上のものだ。明らかに「技術社会」のジャックエリュールやその前のテイヤール・ド・シャルダンの現代の後継者である。レビーは、どんな国や存在の成功も knowledge space を進んでいくの応力にかかっているという前提から書き始めている。そして当然引き出される主張として、knowledge space は現実の地球の場所、政治の領域、あるいは経済における商品にとってかわるだろうとしている。悪の権力も鋭く意識し、集団の収集がそのような力を打ち消すだろうと希望している。彼はこの本をわれわれの究極の迷路、サイバースペースの建設についての警告でしめくくっている。われわれは自由が保障されるようにアーキテクチャーを変えていかなければならない、さもないと、サイバースペースのコントロールを権力とそれに付随する悪にゆずりわたすことになる。

Luttwak, Edward N., Strategy: The Logic of War and Peace (Harvard University Press, 1987).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0674007034/

ルトワックの本は、戦争の戦略、作戦、戦術、技術レベルの違いを明確に説明してくれるだけでなく、任務を遂行する場所やレベル間でそのように能力を組み合わせて、機動力、武器、通信能力の首尾一貫したマトリクッスをつくるかを示している。わたしは、この本に影響をうけて海兵隊の分析モデルをつくった。われわれが最初に研究したその分析モデルは、脅威は分析のレベルに左右されるということを示すのを助けてくれ、その結果、計画と能力はその明確な目的を考慮するだけでなく、状況、つまり行動レベルを強く考慮しなければいけないということになった。

Mander, Jerry In the Absence of the Sacred: The Failure of Technology & the Survival of the Indian Nations (Sierra Club, 1991).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0871565099/

Four Arguments for the Elimination of Television（邦訳「テレビ・危険なメディア」）の作者によれば、(英語 http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0688082742/、邦訳 http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4788785307/）これは本当に人民の銀行、企業、国家に対する革命宣言だということだ。ただ平和的かつ文化的な革命であり、その目的は土地の所有権を国民に返してほしいということである。個人や団体の利益よりもグループの団結を有効に利用する新しい経済モデルを受け入れ、3000 の別々の国々を隷属から解放する。隷属とは、押し付けられた領土にいる個人や集団を現在統治（言い換えれば、暴力で強制）している国家によって行われているものである。

McKibben, Bill, The Age of Missing Information (Plume, 1992).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0452269806/

この著者は、テレビを 24 時間録画して、必要な時間で全てをみて、それから 24 時間は自然とともに過ごす。この本にはよく考えられ、理論整然とした洞察がいくつかある。情報は自然の代わりにはならない。情報の爆発はわれわれの感覚をまひさせ、われわれを自身の限界や取り巻く世界の限界といったより基本的な情報から切り離すものである。テレビはまさしく歴史を抹殺する。たえずテレビのフィルムが存在するここ 40 年をほめたたえ繰り返しているだけである。そしてその背後の 4000 年を見落としている。最悪の災害

はゆっくりとやってくる。テレビカメラはそれを映せない。

Neustadt, Richard E. and Ernest R. May, Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers (Free Press, 1986).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0029227917/

ルトワックの本やその他のいくつかの文化に関する参考文献と同じように、この本も政策立案者が情報を評価するときに使う類推やその他の工夫を理解する参考文献のうちできわめて重要な一冊だ。つまり、アナリストが説得力のある諜報を、個々の顧客の心をつかむような専用の類推や用語をつかって、提出する着実な方法があるに違いないということを示している。

Norman, Donald A., Things That Make Us Smart: Defending Human Attributes in the Age of the Machine (Addison-Wesley, 1993).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0201626950/

人を賢くする道具―ソフト・テクノロジーの心理学 新曜社認知科学選書 D.A. ノーマン (著), Donald A. Norman (原著), 佐伯 胖 (翻訳), 岡本 明 (翻訳), 八木 大彦 (翻訳), 藤田 克彦 (翻訳), 嶋田 敦夫 (翻訳) 価格： ￥3,600　単行本 - 416 p (1996/11/01) 新曜社 ; ISBN: 4788505800

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4788505800/

テクノロジーはわれわれを賢くしてくれる。あるいはおろかに。自由にしてくれる、あるいは奴隷に。ノーマンは、テクノロジーに対して人間中心のアプローチを唱える思想家のグループに加わっている。Jerry Mander に触発されて（というか正確にいえば落胆して)、彼は人間と機械のあいだの違いを調べ、片方を保護し、もう一方にてこいれする方針の基本ルールをつくるためにこの本を執筆した。ノーマンはテクノロジーが人間中心の観点で設計されていないときに、事故がおこり、たいていは人間が責められるということに気がついた。とくに経験にもとづく認識と思考にもとづく認識の違いに焦点をあて、テレビや娯楽はわれわれを経験づけにして、思考することは教えてくれないと嘆いた。われわれがテクノロジーに依存する鎖を永遠につなぐことは、それと同時に情報による永遠に増える重荷を背負うことで、それはわれわれが生まれつき持っている能力を弱くすると心

配している。人間が最初で、科学は二番目、テクノロジーは奴隷だと。

Rossell, Steven A. et al., Governing in an Information Society (Institute for Research on Public Policy, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0886451477/

「情報時代のあれこれ」についての本は幅広くある。この本はその中でももっとも簡潔な一冊。1980 年代と 1990 年代初頭のすぐれた本全てをふまえたいい仕事である。そしてネットワーク化された環境での統治に関する問題を調べている。

Rothfeder, Jefrey, Privacy for Sale: How Computerization Has Made Everyone's Private Life An Open Secret (Simon & Schuster, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/067173492X/

この本は、Anne Branscomb の本を補完するものである。民間の調査員と協力して調査したよく出来た話が語られている。その内容は、われわれみなが生活を送っている web でなにが身につくかについてである。This book is the tactical gutter in your face version, Branscomb の本では学術的で詳細な分析をしている。

Sale, Kirkpatrick, Rebels Against the Future: The Luddites and Their War on the Industrial Revolution (Addison-Wesley, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0201407183/

コンピュータ時代のラッダイト運動からの教訓は以下のようなものだ。1）テクノロジーは決して中立ではない、有害なものもある。2) 産業主義はいつも恐ろしいプロセスで、過去を破壊し、現在の社会を騒然とさせ、将来を不明確なものにする。3）「自然につかえる人だけに機械を任せられる」4）国家は産業主義とお互い助け合うように密接に関わってきており、反乱を骨抜きにし改革を効果のあがらないものにすることで、常にこれからも産業主義を保護し守るだろう。5）しかし産業システムへの反抗は、モラルをもっていることを基盤とし、モラル急変にたいする嫌悪を感じることが根本にあり、反抗は可能なだけでなく必要なことである。6）政治的には、産業主義への反抗は、「機械的な質問」をするだけではなく、産業社会の存在を公に知らしめ、議論にかけることをしなけれ

ばならない。7）哲学としては、産業主義への反抗は分析に含まれていなければならない。分析というか、イデオロギーといったほうがいいかもしれないが、モラルをもって広められ、注意深く組み立てられ、広く共有されているものである。8）もし産業文明の体系が永遠に壁の内側からの決然たる反抗をもってしても崩壊しないなら、せいぜい数十年以内たぶんそれより早く、過度に集積し不安定になることで崩壊するのは明らかだろう。その後にできたスペースで新しい社会を興すことができるだろう。

Shattuck, Roger, Forbidden Knowledge: From Prometheus to Pornography (St. Martin's Press, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0156005514/

禁断の知識〈上〉欲望とモラルロジャー シャタック (著), Roger Shattuck (原著), 柴田 裕之 (翻訳) 価格： ￥3,300　単行本 - 331 p 上 巻 (2001/03/01) 凱風社 ; ISBN: 4773625074 価格：￥3,100 単行本 - 309 p 下 巻 (2001/03/01) 凱風社 ; ISBN: 4773625082

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4773625074/

秘密と開放、あるいはプライバシーと公開についてのありきたりの議論を超えて、たとえば知識の本質、限界、モラルについてのより高いレベルの議論が繰り広げられている。わたしはこの本をよんで、はじめは秘密を自分の視野にいれたが、その後すぐに作者の思想の核心にある 2 つを理解し、評価することができた。多くを早急に知ることは危険である。そしてそう、われわれが知らなくていいことと知るべきことがあるが、誰がそれを決めるのか？　あるいはどうやってわれわれ国民は決めればいいのか？　という疑問はどんな国家の知識方針や情報戦略にも含まれていなければならない。この本は、わたしに自由な知識の神聖な面と恐ろしい面の両方を気づかせてくれた。モラルについてはあまりふれず、焦点をしぼること、緊張、社会の行く末について書いている。この本は、自治を行うモラルをもった人々によるすぐれた情報ネットワークを構築するための力、知識、愛の集結について書いている。そのような人々は、自分自身を悪の知識から守ることができ、善の知識を共有することで繁栄できる人々である。

Swegen, Hans, The Global Mind: The Ultimate Information Process (Minerva UK, 1995).

http://www.amazon.co.uk/exec/obidos/ASIN/1858632587/

これは脚注、参考文献、索引、著者情報もないような 211 ページのエッセイだ。これはすごい読み物で、作者が太陽もない長いノルウェーの冬のあいだずっとひたすら書き続けていたとしか思えないだろう。作者は「情報を運ぶ 23 億のヌクレオチドをふくむ人間の DNA 分子、ヌクレオチドにはほぼ 100 万の遺伝子の情報が含まれている」からはじめ、話を進めていく。最後には精神と物質が融合し、エネルギー、エコロジー、体と心がいっしょになる。そしてそのとき、個人は個々の利益は少し犠牲にして、世界の心は外側、宇宙へと向かうようになる。

Teilhard de Chardin, Pierre, The Phenomenon of Man (Harper, 1965).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/006090495X/

現象としての人間テイヤール・ド・シャルダン (著), 美田 稔 (翻訳) 価格： ￥2,600 単行本 - 398 p (1985/06/01) みすず書房 ; ISBN: 4622003635

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4622003635/

「ノウアスフィア」という言葉とそれが意味するところを最初に書いた本。

Toffler, Alvin, PowerShift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century (Bantam, 1990).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0553292153/

パワーシフト―21 世紀へと変容する知識と富と暴力〈上〉 中公文庫アルビン トフラー (著), Alvin Toffler (原著), 徳山 二郎 (翻訳) 価格： ￥857　文庫 - 425 p 上巻 (1993/06/01) 中央公論社 ; ISBN: 4122020107 価格： ￥718　文庫 - 416 p 下 巻 (1993/06/01) 中央公論社 ; ISBN: 4122020115

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4122020107/

アルビンは、われわれのボキャブラリーに「情報戦士」、「エコースパスム」、「スーパーシンボリック経済」、「パワーシフト」という言葉を追加した。かれは、暴力、富、知識の関係を詳細に調べ、富を創造する全く新しいシステムが台頭し、それと同じくして指揮命令 (command)、制御 (control)、通信 (communications)、コンピュータ (computer) そして情報 (intelligence) システム（C4I）への投資のほとんどを過去のガラクタだらけのゴミた

めに送るような全く新しい情報伝達が現れた。すべてのレベルでの情報戦争の勃発と官僚の没落の両方を予測している。そして、われわれに「グローバル戦士」が台頭してくることを警告した。グローバル戦士とは、宗教、企業、テロリスト（それらが混ざり合ったもの）であり、国家が戦略上の優位を保つには、過去からのはっきりした決別である諜報の民営化とともに、実戦に役立つ諜報機関が必要で、21 世紀には「ブーム」となるだろう。

Walshok, Mary Lindenstein, Knowledge Without Boundaries: What America's Research Universities Can Do for the Economy, the Workplace, and the Community (Jossey-Bass, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0787900869/

サンディエゴのカリフォルニア大学（UCSD）の追加学習と公共サービスの副総長である産業社会学者、ワルショックはまず大学に挑戦すること、知識の社会での活用を進めること、さまざまな人々の新しい知識の必要性を判断すること、そして大学の資源を知識が必要としているコミュニティに合致させる組み合わせのアプローチを提供することからはじめている。この本の後半では、特別な経済、人間、市民の利益、そして結論として目的を述べている。それはコミュニティでも大学でもなく、自分で学べるようにするということである。

Wells, H. G., World Brain (Adamantine, 1994).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0836920333/

最初に出版されたのは 1938 年で、この現代版はアラン・メインのよる批判的な紹介が追加されて、ずいぶん良くなっている。どのようにしてワールドブレインが国家の政策立案を変えるのか、大衆の意見や「党派心をすてる」ことが、エリートのためにあらかじめ用意された特別席に、どのように常識や大衆による管理をとりもどすかに焦点をしぼっている。ワールドブレインの情報の機能は、これから 20〜30 年発展するワールドワイドウェブを確かに予測したものだ。包括的、最新の情報が集まる、誰でも手に入れられる、分類されている、ダイナミック、索引があり、まとめがあり、概観でき、自由に利用でき、簡単にアクセスできる。まだまだやることはたくさんあるが、枠組みはそこにある。ワールドブレインの通信の仕組みは、かなり効率がいい情報検索システム、情報を選択して配

布すること、効率のよい通信設備、効果的なプレゼンテーション、一般教育、全ての問題に対して公と個人に関心をいだかせることを含み、組織、グループ、個人のあいだに社会的なネットワークをつくることを促進する。ワールドブレインは、まさしくノウアスフィアの「バーチャル諜報コミュニティ」である。

Wilson, Edward O., CONSILIENCE: The Unity of Knowledge (Alfred A. Knoph, 1998).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/067976867X/

レビーに対するわれわれの答えである。ただし、より実用性に重点がおかれていて、いままで読んだ中で一番楽しめる巻末の注に力が注がれている。コンシリエンスとは境界をこえて知識の「飛躍をともにしよう」ということであり、大きな冒険心のことである。作者はどのようにして生物学、倫理学、社会学、環境政策が、協調して地球環境問題を適切に解決できるか、しかし実際には解決できない例を示すところからはじめている。知識のある個人が４つの別々のコミュニティに分断されていて、それらのコミュニティの中でもさらに、国籍、派閥、仕事で細分化されている。それらの全ての境界をこえて知識を統合することができずに、一番よい方策をとることができないのは明らかに損失である。作者は、政策立案者だけでなく大衆が教育をうけ、この統合した知識にふれなければならないことを強調している。この質問をなげかけ、本を通して答えている。「科学と任全盛の関係はどのようなものか、そして人間の幸福にどのように重要なのか？」わたしの感想では、エドワード・O・ウィルソンは国家と地球全体の情報はともに拡大していると定義していて、それは「バーチャル諜報コミュニティ」がとても現実的で実現できるビジョンであると示すようにそう定義している。

Wurman, Richard Saul, Information Anxiety (Doubleday, 1989).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/9994618873/

テッドは TED カンファレンスの背後にいる天才だ。これは参加に 3000 ドルかかる。しかもそのすべてが純益だ。なぜかというと、かれはメディア、情報、技術、応用科学、応用生物学にわたるすさまじい知性を集めるので、スポンサーがなんにでも金を出させてくれと懇願しているからだ。これはとても雑多な本だ。いらいらした天才がデザイン

フォーマットをもっともらしい論理的思考で変更しようとするときに起こるようなことが書いてある。ただ明らかに努力してみる価値はある。わたしにとっての収穫は彼の観察にあった。多くのビジネスにおいて情報収集、伝達、蓄積を一生懸命やっているが、知ってる限り理解する能力を高めるビジネスはないということだ。この本はすばらしい問題の声明で、どのように外部の情報源にかかわったらいいか、どのように自分から他人にわたす情報に価値を付加したらいいかの両方に力になる方法について、面白い考えを提供してくれる。

情報、戦術手段

「インターネット・イエローページ」と「インターネットでビジネスを」タイプの何冊かは、ここにいれてある。ただ購入はすすめられないと思うものは、リストに挙げてない。だいたいにおいてインターネット本は、はかない価値しかないと思っていい。

Basch, Reva, Secrets of the Super Searchers (Eight Bit Books, 1993).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0910965129/
レバはアメリカでトップ５にはいる情報ブローカーで、35 人のプロや才能あるアマチュアの商業ベース（有料）のオンライン検索家を探し出してインタビューし、この本で楽しく、どう展開するかわからない会話を情報の達人や情報のプロ一人一人と繰り広げている。

Basch, Reva, Secrets of the Super Net Searchers (Pemberton Press, 1996).
http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0910965226/
レバはアメリカでトップ５にはいる情報ブローカーで、35 人のプロや才能あるアマチュアの商業ベース（有料）のオンライン検索家を探し出してインタビューし、この本で楽しく、どう展開するかわからない会話を情報の達人や情報のプロ一人一人と繰り広げている。

Bates, Mary Ellen, The Online Deskbook (Pemberton Press, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0910965196/

メアリー・エレンことＭＥＢは、社内で解決できないことがあると頼るオンラインブローカーだ。彼女の本は、主要なインターネットチャネルと主要なインターネットオンラインサービスを網羅しており、役にたつデスクトップの参考書だ。

Burwell, Helen P., Online Competitive Intelligence: Increase Your Profits Using Cyber-Intelligence (Facts on Demand Press, 1999).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1889150088/

これは、アメリカのトップ５にはいる情報ブローカーの一人による最新のガイドだ。ヘレンは、独立情報ブローカー協会の元会長で、他に類をみない Worldwide Directory to Information Brokers の発行者でもあり、たぶん世界でもっとも顔がひろい情報ブローカーである。

Coleman, Edwin J. and Ronald A. Morse, DATA: Where It Is and How to Get It (Coleman/Morse Associates, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0941375560/

この本は、ビジネス、環境、エネルギーについてのデータソースの一覧で、中間製品の代表例であり、納税者の税金で集めてまとめたアメリカ政府の経済専門家やデータへの「ポータル」を印刷したものだ。この本に価値があるのは、大部分はアメリカ政府へのアクセスしやすさに問題があるからだ。

Goldmann, Nahum, Online Information Hunting (McGraw Hill, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0830639446/

もしまだ子供を驚かせたいなら、この本を買ってやればいい。この本はＷｅｂベースのインターフェースの発展よりも、商業オンラインデータベースの情報検索方法のささいなところまでカバーしている。価値あるものがたくさんあり、大部分はお勧めしたい。その理由は情報があふれ、情報処理する道具が枯渇している時代にオンラインの検索の複雑さをじつによく捉えているからだ。

Martin, Frederick Thomas, TOP SECRET Intranet: How U.S. Intelligence Built Intelink-The World's Largest, Most Secure Network (Prentice Hall, 1999).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0130808989/

わたしはこの本をハッカーズ（ＭＩＴとシリコンバレーの合法的で大多数はとても金持ちのグループ、わたしも選ばれたメンバーの一人）の一員であるＮＡＳＡのエンジニアからもらった。寝ようとしたが、この本のことが頭から離れず、起き上がって、夜を徹して読んだ。Intelink が世界中のほとんどの場所で役にたたず、すぐにわたしやその他の「エクストラネット」で置き換わっていなければ、この本は凱歌をあげることができただろう。現実には、わたしはこの本を、アメリカの諜報コミュニティがオープンソースにアクセスする必要性と、国家内の全てのものや全ての人に厳しい制限をするアクセス管理を続けるような、とても保守的な観点を支持する新しい情報テクノロジーのあいだの矛盾をどう扱うかについてのよい点、悪い点を理解するのにうってつけの本だと思っている。わたしはこれらの人々がなしとげることを高くかっているし、人々が堂々とそれをなしとげることを望んでいる。その理由は、より大きな「バーチャル諜報コミュニティ」は進んで情報を共有するものだからだ。スパイにとっては、情報を共有することは情報を失うことだ。それを乗り越えて、情報が伝達されれば価値を増すだけでなく、そうしなければ決して手に入らなかったような 100 の情報をよびよせるということを理解しない限りは、アメリカの諜報コミュニティは、情報と連結性ともに欠けたままだろう。ＸＭＬ界ののけもののＳＧＭＬのように。

Rugge, Sue and Alfred Glossbrenner, The Information Broker's Handbook (Windcrest, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0070578710/

メアリー・エレンの本とは対照的に、この本はささやかなビジネスをはじめようと考えている自分で始める人向けで、情報市場、情報ブローカーが何をするか、情報ビジネスの有利な点、不利な点、それから道具、章が進むにつれ、マーケティング、価格、プロジェクト管理などのまさしく基本的なことをカバーしている。７年前の本だが、これが情報ブローカービジネス（大きなオープンソース諜報ビジネスの中では小さなニッチビジネスにすぎないが）をはじめるにはよいスタート地点になるだろう。

情報、戦争（サイバー戦争）

Baklarz, Ron and Richard Forno, The Art of Information Warfare (Professional Press, 1997).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1581128576/

この本は　www.amazon.com に並んでいるが、情報戦争についての評判のよい 10 冊のうちの１冊だ。孫子と他の中国のことわざを、コンピュータセキュリティ問題にあてはめてわかりやすく読めるようにしている。情報システムを安全でセキュアかつ秘密にすることにおいて、重要なこと全てについての有用な議論が含まれている。

Campen, Alan D. (ed.), The First Information War (AFCEA Press, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0916159248/

アランはＯＳＤのＣ２政策長官で、武器、戦術、レーガンの軍備増強にとても詳しく、湾岸戦争での情報の重要な役割を見通していた。この分野で最初に military thinking の公式スポンサーになるかもしれないと十分に考えられていた一人だ。この分野で最初に出版された大きな意義をもつ本の一冊で、湾岸戦争の経験が大きな基盤となり、情報（I）に損害をもたらす、指揮命令、制御、通信、コンピュータ（C4）の問題を取り上げている。

Campen, Alan D., Douglas H. Dearth, and R. Thomas Gooden, Cyberwar: Security, Strategy and Conflict in the Information Age (AFCEA Press, 1996).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0916159264/

この本の編集はいい。情報戦争の技術的、非技術的側面を広く網羅しており、わたしの「賢い国を創るためには、情報テクノロジー、バーチャル諜報、情報戦争」の章も含まれている。これは入門テキストで、今日の情報戦争部門を管理している人々は繰り返しこの本を読むのがよい。なぜならそんな人々のほとんどは、情報戦争の本のほんの小さな一部分しか注目していないからだ。

Campen, Alan D. and Douglas H. Dearth, Cyberwar 2.0: Myths, Mysteries and

Reality (AFCEA Press, 1998).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0916159272/

このサイバー戦争についての最初の本の続編は、よりよいものになっている（最初のもいい本だ)。その理由は熟考して、それぞれの章で物事が述べられているからだ。第一部では戦略と外交、第二部では社会、法律、商業、第三部（軍事専門家は必読）では作戦と情報戦争について、そして第四部では諜報と評価とモデリングについて書いている。わたしの「情報による平和維持、純粋な形の戦争」の章も第四部にある。しかしフィードバックが欠けていて、この分野でのすべての貢献はアメリカ政府が理解しているよりも 10 年は遅れているのではと疑っている。この最後の部分には、「サイバー戦争：同盟国、協力パートナーの役割」に関する質の高い議論をふくむ将来に関する 4 つの章がある。その本はパトリック・ティレル提督、かつては海軍の大佐で、現在はイギリスの「行動」に責任をもつ提督によるものだ。

De Landa, Manuel, War in the Age of Intelligent Machines (Swerve, 1991).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0942299752/

機械たちの戦争マヌエル・デ・ランダ (著), 杉田 敦 (翻訳) 価格： ￥3,500 単行本 - 463 p (1997/06/01) アスキー ; ISBN: 4756119832 ; サイズ (cm): 21

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4756119832/

人間とコンピュータ、そして戦争の関係の本質を変えるごく初期の広範な学術的で歴史を踏まえた哲学的な議論。シリコンバレーの急成長より前に書かれ、情報テクノロジーの軍事独占について強い関心を示していて、新しい視点をもたらしてくれる。

Thomas, Keith (ed.), The Revolution in Military Affairs: Warfare in the Information Age (Australian Defence Studies Centre, 1997).

”the man” for net assessments from the old school のアンディ・マーシャルの紹介では、この本は連合軍のコミュニティに現在あるなかで、もっとも明晰な考え方を示す好例である。マーシャルは、彼の世界に登場する将来の戦争における 2 つの柱を強調する。精確な軍用品と情報戦争だ（しかし情報のほうを重要なものとしている)。多くのすばらしい知識、たとえば軍隊での情報の異常さについてや、軍隊ではすくなくとも 10 年は（20

年や 30 年でなければ)、手持ちの情報テクノロジーの活用において民間部門から遅れているという事実についての知識がこの本にはちりばめられている。

Schwartau, Winn, Information Warfare: Chaos on the Information Highway (Thunder's Mouth Press, 1994).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1560251328/

この本こそがオリジナルのバイブルだ。わたしの（InfoWarCon 社の）元パートナーだが、議会や軍隊、アメリカのビジネスコミュニティから認められた以上の本だ。作者は自分の力だけで未来を見通し（Terminal Compromise をみよ)、最終的には「電子版パールハーバー」（他ならぬ彼が作った用語だ）が起こる可能性について、そしてそれにひきつづくホワイトハウスでの対策本部が重要なインフラを守るための体制について議会で正式に証言することにつながる面倒事にとりかかった。この本ではウィンは個人、企業、国がおこす情報戦争（経済スパイや情報テロリズム、情報破壊をふくむ）の本質を描き出し、いくつかの解決策を提示している。

Schwartau, Winn, Information Warfare: Cyberterrorism: Protecting Your Personal Security in the Electronic Age (Thunder's Mouth Press, 1996).

この 767 ページの大著は、ウィンよるたくさんの新たな章を含み、400 ページ以上は、われわれの会合の 2 つの講演のうちもっとも優れたものを取り上げたものだ。情報戦争や電子セキュリティに関係あるサイバースペースの人名録もふくまれ、1996 年の「技術水準」とみなすことができる。

Schwartau, Winn, Terminal Compromise: A Novel About Computer Terrorism (Inter-Pact Press, 1991).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0962870005/

学術的な本を読むだけでは得られない、コンピュータ「脅迫」について一定の理解ができる。この小説はまったくわかりやすい。日本に端を発しアメリカでさまざまな様相をみせる匿名による情報戦争を描いている。驚くべきエンディングに備えよう。面白い本だ。

諜報

Berkowitz, Bruce D. and Allan E. Goodman, Strategic Intelligence for American National Security (Princeton, 1989).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0691023395/

これは落ち着いた本で、必要な改善において諜報プロセスの本質への入門と分析志向の考え方を組み合わせている。諜報サイクルの一つ一つの段階で上手くいかないことをリストアップした付録は、用語解説として、ずっと価値をもつものだ。かれらの近刊本、Best Truth: Intelligence in the Information Age (Yale, April 2000) も間違いなく大きな貢献になるだろう。

Bozeman, Adda B., Strategic Intelligence & Statecraft: Selected Essays (Brassey's US, 1992).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0028810090/

この本を読んでいるあいだ、諜報の専門家はみな先生にやさしくたしなめられて足をひきずる内気な 2 年生のような気持ちを感じることだろう。この本は、1980 年代のエッセイをあつめたものだが、文化と一般教養における諜報の長期にわたる戦略的な重要性を本当につかんでいるのを知っている唯一のものだ。核心は 177 ページにある。「(必要があることだが)、知識の本質は、われわれの学問の世界のような学問の専門分野に分割することではないと認識しなければならない。だから諜報は政治や社会とは無縁ではいられないし、分析、評価、対抗、機密情報収集、極秘行動などのような要素に分割できるものでもない。そうではなく、このエッセイでも前に述べたように、諜報は物事全体のスキームなのだ。諜報は社会全体の思想と生活に浸透し、西洋の学者は政治や諜報を評価するまえにその国の文化を全側面から理解しなければならない」少なくとも、この 25 ページの導入部をすべての諜報専門家は読むべきだ。

Copeland, Miles, Without Cloak or Dagger: The Truth About the New Espionage (Simon and Schuster, 1947).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671216627/

向上心のある諜報関係の役人や学生にとっては、必読の二冊のうちの一冊。全てにわたり秀逸な作品で、能力と文化に洞察を加えている。（ハードカバーの）41-42 ページの説明は、「Mother」がどのようにしてネットワーク全体をつくりあげ、秘密諜報部門のトップにその成果物が年に 10 万ドル（1946 年としては高額）に値するかを説得し、結局その情報源が実際にはニューヨークタイムズの 5 日分であることが暴かれたかを語っている。「これは、われわれの国に唯一存在するスパイの専門家の世間知らずぶりを示すだけでなく、諜報の利益にとって高い優先順位をもつと考えられている物事でニューヨークタイムズのふつうの報道が価値をもつことも示している」50 年間なにも変わっていない。

Dearth, Douglas H. and R. Thomas Goodden (ed.), Strategic Intelligence: Theory and Application (U.S. Army War College, 1995).

この本は世に出回っている本ではなく、防衛諜報学校での教材として限定的に出版されたものである。ただ手に入れる価値はある。数百部はまだダグ (DHDEARTH@aol.com) から手に入れられるだろう。貢献の多くがすぐれたもので、John Macartney の「情報とはなにか、その利用法」や Michael Handel, Morton Halperin その他の警告をうけ、驚かされ、騙される何箇所かの部分を含んでいる。最終章は説得力にかけ、「新しい方向」の側面を正当化するためにいっしょに入れたような感じをうける。ただそれでも読む価値はある。

Dulles, Allen, The Craft of Intelligence (Signet, 1965).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0060111100/

これがもう一冊の読む価値のある本だ。この優れた本は、国語辞典と同義語辞典といっしょに机に置いてある。この本に匹敵する本はまだない。ダレスは議会で最終的な諜報のもととなる素材の 80%は外交レポートをふくむ公の文書からのものであることを証言し、だからこの本は、全ソース諜報収集と分析の大部分のプロセスにおける技術にたよる諜報収集の、どちらかといえば病的な衝撃を理解するのによい評価基準を与えているといえるだろう。

Herman, Michael, Intelligence Power in War and Peace (Cambridge University Press, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0521566363/

もし本当の諜報に関して知りたいなら、これは良い教科書になる。イギリス英語と深い思考で読みやすいとはいえないが、クリストファー・アンドリューが言うには「ベストな概観」と「標準として位置付けられる」ということだ。わたしはこの本がコンポーネントと境界、効果、精度、評価に注意をはらっているところが気に入っている。最近マイケルは「新世紀のイギリスの諜報：課題とチャンス」という本を書いている。たぶんその本でもっとも大切なことは、長期的に諜報が、主にはオープンソースに頼り国の理解と行動を改善するように努力しなければならないことと、短期的にスパイが押し付けがましく、スパイの対象の感情を傷つけ敵意を高めることを区別したところにある。

Johnson, Loch K., Secret Agencies: U.S. Intelligence in a Hostile World (Yale, 1996)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0300076541/

ロッホは大学の学長で諜報に真剣にとりくんでいる。1970 年代のチャーチ委員会と 1990 年のアスピン／ブラウン委員会両方の専門スタッフの一員で、アメリカの諜報を独自の立場から論じ、評価している。機密作戦の倫理や諜報のアカウンタビリティの章では、議論におけるこの側面の標準を定めている。客観的に秩序だってソビエトに関する諜報の成功と失敗を論じ、180 － 182 ページの 3 ページに何十年にもわたるすばらしいリストを載せている、わたしが見た中では唯一の本。

Laquer, Walter, A World of Secrets: The Uses and Limits of Intelligence (Basic Books, 1985).

知識のある学生や入社したての社員が、政策立案における諜報のプロとそのサポートの役割について議論するための教科書として最適な本の一つであるとわたしは考えている。著者の結論では、現在の諜報の状態と将来は「１１のポイント」があり、このすばらしい議論で重要な役割を果たしつづける。

Lowenthal, Mark, Intelligence: From Secrecy to Policy (Congressional Quarterly

Press, 1999).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1568025122/

この本は、ふつうの大学生へのすぐれた入門書。すみからすみまで、分析の成果、政策、監視での強み、情報収集、機密行動、対敵諜報での弱みを語っている。情報収集の章では５つの情報収集の規則の利点、欠点を比較して利用価値のある数字を出している。しかし一年の出費の 80 %をしめる情報コミュニティのメリットの側面について詳しくふれることはなかった。

Lowenthal, Mark, The U.S. Intelligence Community: An Annotated Bibliography (Garland, 1994).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/081531423X/

マークは間違いなくアメリカでもっとも注目をあつめる諜報の歴史学者であり、とくに分析と監視に詳しい。巻末についている 70 ページの参考文献は有用だ。

Shulsky, Abram N., SILENT WARFARE: Understanding the World of Intelligence (Brassey's, 1991).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0080405665/

わたしはこの本がかなり気に入っている。学生と入社したての社員の両方にとって、諜報では入門書の価値をもち続けると信じている。もっとも興味深いのは、シュルスキー、自身もともと国防アナリスト、議会スタッフ、かつてペンタゴン政策通だったが、「静かな戦争」としての諜報の「伝統的な」見方と「戦略的な分析」としての諜報の「アメリカの」見方のあいだでしている区別である。

諜報、分析

Codevilla, Angelo, Informing Statecraft: Intelligence for a New Century (Free Press, 1992)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0029119154/

「脅威を想定したとき DIA が過大評価し、CIA が過小評価し、INR がアメリカ政府に

それについて文句をつけるというのはひどい誇張でもない」第一章と 103 ページの戦後のスパイについてのすばらしいまとめや、どうやって失敗してきたのか、どうやれば上手くできるのか、改革するには何が必要なのかについて長い章をみても、この本で学ぶ価値があると思う。本来、分析や政治のスタッフ、つまりこの本の力は、タイトルの前提にかかっている。つまり諜報は知識を与える政策についてであるべきで、機密のための機密を収集するためではないということを。

Gentry, John A., LOST PROMISE: How CIA Analysis Misserves the Nation (An Intelligence Assessment) (Lanham, 1993).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0819189510/

ジョンはとても人間的な本を書いた。ボブ・ゲイツの政治への傾倒と諜報管理職が一般的に無知で勇気にも欠けていることは、いくぶん辛らつに攻撃しているが。どうやって諜報分析をするかで改善を考えている人は誰でも必読だ。この本には、諜報プロセスと諜報分析の管理の両方を改革する 18 のポイントをもつプログラムが含まれている。伝統的な、機会をまつ、日和見主義の諜報分析の「学校」と比較した 236 ページの数字だけでもこの本の価値がある。DI での管理との戦いから生まれたいくつもの興味深い内部文書がたくさんつまっている。

諜報、ビジネス、競争

ビジネスにおける諜報の本は、おどろくほど少なく、最近出始めたばかりだ。わたしのビジネスの諜報の分析家に対する評価は大体、諜報のプロセスをみると４、５年生といったところだろうか。アメリカ企業の 5%、ヨーロッパ企業の９％しか確立したビジネス諜報の特別な機能をもっていない（1990 年代中旬のプランニングフォーラムによれば)。特殊な製薬企業や石油会社のメジャーでは、すばらしいセンターをもっているところも少しはあるが、全体としてみればこの領域は、時代に 10 年進んでいる思うオープンソースの諜報の動きと対照的に 1950 年代のレベルにあると思う。

Ashton, W. Bradford and Richard A. Klavans (ed.), Keeping Abreast of Science

and Technology: Technical Intelligence for Business (Battelle Press, 1997).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1574770187/

ディックは天才であり、彼とブラッドフォード・アシュトンはこの本で質が高い貢献を協力して行っている。そして結論の章で手際よくまとめている。「アメリカのビジネスにおいて技術的な諜報を行う公式な試みは、まだはじまったばかりだ」科学的、技術的な諜報について使いやすい情報源の付録があるが、カナダ科学・技術情報機関（CISTI)、防衛技術情報センター（DTIC)、また科学情報機関（ISI）やいくつかの小さな情報源が欠けている。結論としては、この技術諜報コミュニティはブラッドフォードが言うには、まだよちよち歩きの状態であると。アメリカ中心は、まだ運用セキュリティや対敵諜報が理解されておらず、高価な諜報で弱点にもなり、登録された特許に重きを置きすぎ、じっさいには成功例はほとんどない。とくに DIA と空軍では中国やその他の国の S&T 情報ソースのオープンソース展開の資金を削減が、多くの企業での図書館やもっとも基本的な市場調査機能をなくすこととあいまってトラブルになっている。この本はきわめて重要な参考書であり、わたしはその著者たちを高く評価している。が残念なことに、その声が十分に行き渡っていない小さいマイノリティの一部にすぎない。

Bernhardt, Douglas, Perfectly Legal Competitor Intelligence: How to Get It, Use It and Profit from It (Pittman UK, 1994).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0273601539/

これは優れた入門書である。完全には関連していないが微妙で基本的なテーマは、国境をまたいで何が合法で何が非合法かの基準が違っているということである。一般的にいって、ここに他の人の仕事も引き合いにだしたい。アメリカとイギリスがいちばん制約をうけていて、ドイツとイスラエルが中間だ（インタビューを口実で使い、他にも合法だが人をだます手段を講じる)。一方フランス、ロシア、日本、韓国、中国はまったく反対だ。家宅侵入をふくむあらゆることが行われる。

Fuld, Leonard M., The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors (John Wiley & Sons, 1994).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0471585092/

これは競争的な諜報についての真面目な一般書だ。レオナルドは権威である。にもかかわらず、わたしはレオナルドがベストをつくしたのは、とても一生懸命働いたことだけだと思っている。ビジネスでの諜報では、まだ情報をみつけ、分析、精製し、パッケージのビジネス諜報として配布するには、情報テクノロジーのいい道具が揃っていない。たいがいの企業は、日単位で雇われるようなニッチな専門家の広く分布しているネットワークを管理する道具ももっていない。オープンソース市場としてリストに挙がっている Fuld & CompanyInc やそれより規模の小さい会社が、21 世紀の企業間の収入の主流になるだろうとわたしが信じているものの最初の波である。

Kahaner, Larry, Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms-How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace (Simon & Schuster, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0684844044/

ラリーは最後の章でこう言っている。わたしのアイデアと同じように「競争的な諜報は、次世代のものだ」と、わたしにも異存はない。これは飛行機で読むにはいい本だ。構成もいいし、ざっと読みやすい。じっさい Leonard Fuld や Brad Ashton と Dick Klavans の本を読む前にこの本を読んでおくべきだと言いたいくらいだ。ラリーの本で一番気に入っていることは、国家の競争力は結局「賢い国」が「賢い企業」の上に打ち立てられなければならないということを理解し、説明しようとするところである。

McGonagle, John J. Jr. and Carolyn M. Vella, A New Archetype for Competitive Intelligence (Quorum Books, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0899309739/

著者たちは何冊かの競争的な諜報に関する本を書いた本当のプロで、この本では競争的な諜報の要請とインターネットおよび情報ツール、かれらはそれを「cyber-intelligence?」と特徴づけ商標権をとっているが、の台頭の関係を語っている。良い本で読む価値がある。

Meyer, Herbert, Real-World Intelligence: Organized Information for Executives

(Grove Widenfeld, 1987).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/093516605X/

92 年の OSS ですばらしい講演をした一人のハーブは、国家諜報審議会の副議長をしていて、わたしが思うにはアメリカのビジネス諜報のトップ５の開拓者の一人である。ハーブが仕事をはじめたのは 1970 年代後半で、薄いペーパーバックは価値をもちつづける福音であり、ガイドである。この本は 92 年の OSS で配布され、あまり本をよまない上級役員も読む価値がある。

Prescott, John E. and Patrick T. Gibbons (ed.), Global Perspectives on Competitive Intelligence (Society of Competitive Intelligence Professionals, 1993).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0962124117/

わたしが知る限り競争的な諜報に関する一番徹底した記事のコレクションになっている。技術諜報と海外の諜報情報がほどよく混ざっている。競争的諜報の専門家の会（SCIP）は、Guy Kolb が毎日リーダーシップを発揮しているが、1992 年の 2000 人から 1999 年には 6000 人へと成長した。その機関紙は会合と同じように競争的な諜報の基準を定めている。比較的低い基準だが、基準には違いない。

Sigurdson, Jon, and Yael Tagerud, The Intelligent Corporation: The Privatization of Intelligence (Taylor Graham, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0947568557/

もしわたしがこの革命の先鞭者をだれかと言われたら、それはクロアチアとスウェーデン出身の Stevan Dedijer になるだろう。この本は、1991 年 7 月 6 日ステヴァンの 80 歳の誕生日を祝うためにささげられた。大学院生レベルでも読める民間諜報の分野の記事を集めている。ステヴァンはビジネス諜報と社会諜報両方の生みの親と広く認められているが（わたしが驚くのは、ステヴァンが文化、宗教の諜報システムも同じように取り組まなかったことだ)、わたしが合わせなければならない規準を確立した。彼はこう言っている「だれも諜報を全体で捉えている人はいない。人間の脳、人格、機械、社会システムを統合して学ぶ必要が増加している。それらの要素が互いにどう影響をあたえるのか学ぶ方法もまだない」。本はわたしが活用して、OSS．NET で助力したい「ワールドブレイン」へ

の言及で終わっている。このコメントつきの参考文献一覧は、ある意味ではわたしのステヴァンへの感謝のしるしである。

Shaker, Steven M. and Mark P. Gembicki, The WarRoom Guide to Competitive Intelligence (McGraw Hill, 1999).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/007058057X/

この著者たちやその本には複雑な感情を抱いているが、基本的には貢献があり読むべきである。まったくの素人でも理解できるように、競争的な諜報、企業セキュリティ、WarRoom でのオペレーションの関係を語っている。たくさんの有益でしっかり裏づけのある数字を出している。疑問の余地なく、WarRoom のオペレーションと情報テクノロジー、基本的な計画、実行、映像化の考え方の利用の観点からは最高レベルの本だ。この本で問題があると思っているのは、誘導尋問や他の騙す方法を擁護していることだ。明らかにステヴァンの時代の CIA の事件捜査官のような残骸をである。アメリカの競争的な諜報にはそのような方法を取る場所はどこにもない。もしわれわれが合法で倫理的な公開された諜報のプロのネットワークでお互いに助け合い、非政府組織ばかりでなく、ビジネス界にもオープンソース諜報を提供できるようにすることに成功したら、その方向でのどんな議論も強く反対するべきである。

Stanat, Ruth, The Intelligent Corporation: Creating a Shared Network for Information and Profit (American Management Association, 1990).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0814459579/

わたしがオープンソースビジネスに足を踏み入れるずっと前に、ルースはグローバルなビジネス諜報行動をとっていた。もしわたしが一つのスタート地点を選ばなければならなかったら書いただろう本を彼女が書いた。これは全ての管理者、非営利組織と同じように政府でもビジネスでも必ず読まなければならない。ルースは実際のビジネス諜報でのすぐれた教育者としてわたしは今でも認めている。Jan Herring、Dick Klavans、Herb Meyer、Leonard Fuld　とともにルースはアメリカの実社会でのビジネス諜報の役員会の標準を完成させた。

諜報　情報収集

Bamford, James, The Puzzle Palace: A Report on America's Most Secret Agency (Houghton Mifflin, 1982).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0140067485/

この本は、２つの理由でセンセーショナルといってもいい。一つは一番最初に唯一、グローバルな通信諜報活動が NSA に独占されていることを本当に理解した見方をしていたこと。二つ目は、全ての調査にオープンソースだけを利用していたこと、その中には、アリススプリングスの機密扱いでない社内新聞もふくまれていた。合法的で倫理的な情報を最大限に利用して、偉大な仕事をやりとげている。ジェームズは依然として活躍中で、通信・信号諜報（Signal Inteligence：SIGINT）について、別の本も書いている。わたしはこの本を越えることができるのは、ジェームズだけだと信じている。

Burrows, William E., DEEP BLACK: Space Espionage and National Security (Random House, 1986).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0394541243/

頭上からの偵察を取り扱った本として、これほど見事な本はこれだけだ。諜報学会の主流から見過ごされているのは、驚くべきことでもあり、残念なことだ。なぜわれわれが技術による情報収集へと異存していったかについての、有益な初期の歴史が書いてある（人間のスパイは、すでに KGB や GRU が浸透していた亡命者の組織からのルートでスカウトしたときには、亡命するとすぐに殺されてしまうからだ)。最後は現状の商業画像へのリファレンスになっていて、この本の最大のメリットになっている。

Claridge, Duane R., A Spy for All Seasons: My Life in the CIA (Scribner, 1997).

Dewey はわたしが初級作戦士官だったときの課長であり、それ以来ずっと崇拝している。かれがポケットから取り出すものは、驚くべきものだった。それは、緊急時に飛行機からパラシュートで落下するときに一つだけもちだせるものである。Dewey の基本方針は明確だ。「機密サービス（sic）は本当に有効な諜報サービスとしては終わっている」と

いうのが、その結論である。ほかにも、CIA の分析者が、オープンソースからえられた情報を不十分にしか取り扱ってないことから（たとえばネパール）、CIA の分析における評価を支配する「アラブ人の要素」（たとえばパキスタンは決してインドを攻撃しないだろう）、NSA やその他の軍事諜報サービスの手による実りのない、政治的には安全な諜報活動のアプローチまで彼の価値ある洞察は及んでいる。わたしの Dewey に対する基本方針も明確だ。彼は典型的な作戦士官の才能をもった人物であり、一生懸命やっているのだが、そのシステムは失敗している。最悪のシステムでの、立派な人物といったところだろうか。

Sakharov, Vladimir, High Treason (Ballentine, 1980).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0345326482/

学生は読む必要がない。ただ、この Ballentine Espionage/Intelligence Library のペーパーバックは衝撃的である。これを読んだときは、すでに海外で作戦士官をやっていたが、楽しんで正しく物事をやってのけるソビエト部門とその作戦士官に真の賞賛を惜しまなかった。海外の評価から、モスクワの興味深い密かな地下鉄信号から、ある場所での採用につながった追跡調査から最終的にクウェートの砂漠を横断する脱出劇まで、これこそが機密任務におけるまさに「あるべき姿」の説明である。スパイもののようなハッピーエンディングで、復帰問題では CIA のセキュリティを担当する愚か者たちから実にひどい扱いをうけ、酒びたりの長い日々をへて、そこから抜け出した。最後には、すっかり立ち直り、システムからすっかり自由になり働いた。

Holden-Rhodes, J. F., Open Source Intelligence & The War on Drugs (OSS Academy, 1994).

James Holden-Rhodes は、科学の秘密を扱う 2 つある国家の研究所の実に尊敬できる分析家であるとともに、経験豊かな軍事専門家で、この本で実際の体験を描いている。オープンソース情報を利用して、アメリカ南方軍や麻薬取締局によるドラッグ禁止作戦を行うための戦術、作戦上の諜報を書いている。わたしはこの本を 1994 年の OSS に出席した人々のために印刷した。その後 the U.S. Naval Institute Press で、より大きな市場にむけて出版された。James は行動的で、思慮にとみ、発表の場を奪われるべきではな

い。この本は、以下のことを最初に文書にしている。つまりオープンソースとオープンな方法にだいたい年に 15 万ドルがかかり、その方法が機密情報ソースと機密の方法を使った同じような 1200 万ドルのやり方よりも、実行可能なドラッグ一掃や禁止において、よりタイムリーでよりよいやり方だと決定的に証明している。

Thomas, Evan, The Very Best Men-Four Who Dared: The Early Years of the CIA (Simon & Schuster, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0684825384/

わたしはすでに 2 本、この本で万年筆を折っている。これは最高級のお世辞といっていいだろう。人の気持ちについていえば、人を泣かせたり笑わせたりするのは諜報に関する深い知識である。この本は、20 世紀における機密活動の流れをきめる人々を実に詳しく調査している「愛国的で、まじめで、善意で、勇気があるものは、汚れた、必然的に間違った諜報の世界にはまったく似つかわしくない」。カードファイルをいじるような人から、その国の言語も離せないのに駐屯地のチーフである人、即席の政策決定や戦略をきめる討議に CIA の分析者が参加することを拒否するのは、メディアや監視官がはらうべき注意をはらってこなかったまさに重要な課題である。

West, Nigel, *The SIGINT Secrets: The Signals Intelligence War, 1900 to Today* (William Morrow, 1988).

Nigel はわれわれにうっとりするような歴史を語ってくれた。そしてまた、将来のためになる多くのテーマがそこから導きだせる。たとえば、ハム無線におけるアマチュアはメッセージのパターンや暗号を解読する手の込んだ仕事では、いわゆるプロの軍隊の通信係をはるかに上回る。多くの「権力の中枢にいる人が」そうでなければ破れない技術的な暗号を破っている。痔をもっているイタリア人 (暗号の本にはそんな単語はなかったが、それを毎日つづることで暗号が破られた) から注意散漫なロシア人まで。またアメリカとイギリスのセキュリティの事件にもふれている。作者の結論としては、ある一文がわたしの目にとまった「自発的な努力に重きをおく RSS の古い精神は、勇気、イニシアチブよりは忍耐を好む公務員による官僚性によって取って代わる」。現在の NSA 長官が発見したように、今日の NSA は精神的に身動きがとれない状態にある。その文化は極端に圧制的なものとなっている。

諜報　対敵諜報

Adams, James, *SELL OUT: Aldrich Ames and the Corruption of the CIA* (Viking, 1995).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0670862363/

この場合、この本から次のような言葉を引用しよう「裏切りが、アメリカの諜報コミュニティの歴史であり、コミュニティは決して誤りを認めず自身を守ろうとして、エームスを捕まえるのを失敗した。彼のスパイ行為といったら CIA での仕事と同じくらいひどいものだったのに。CIA と FBI との縄張り争いと調査員の無能さが、9 年近くにわたり調査を無駄なものにした」。その 9 年のあいだ、エームスは CIA のソビエト地域対敵諜報部門のトップになり、ソビエトで活躍するすべてのアメリカ勢力の名前をつかんでいた。かれらは全員処刑されたと思われる。

Allen, Thomas B. and Norman Polmar., *Merchants of Treason: American Secrets for Sale* (Dell, 1988).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/038529591X/

だいたい 100 人の裏切り者が、そのほとんどはアメリカの防衛機関に勤めていたものだが、この本で挙げられている。このように全体を網羅したものは、はじめて読んだ。わたしは、これに加えて少なくとも 500 から 750 のスパイが見つかったケースがあると信じていると何回もいってきた。しかし、少なくともその半分はわれわれの「同盟国」によるものである。この本はわたしに、日和見主義と経済的な利益が忠誠心や原則よりも重きをおかれる国では、いたるところに裏切りがみられることを思い起こさせてくれた。

Martin, David C., *Wilderness of Mirrors* (Harper & Row, 1980).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0060130377/

この本では長々と、CIA の 1950 年から 1970 年代の情報、作戦上の停滞について説明している。それに引き続いて、James Jesus Angleton を取り扱っている。彼は CIA を混乱におとしいれて、個人としてはフランスに CIA のパリ地域の責任者がソビエトのスパ

イだとまで言っている。そして William King Harvey、彼は文字通りアメリカと外国で 2 つの拳銃をもっていた「その理由はいつ必要になるかわからないからというものだ」。この本では、キューバに対する作戦の詳細もいくつか含まれている。「殺人者の腐敗」というのがその章で、Harvey が彼の一番の功績であるが、どのようにして Kim Philby がソビエトのスパイであるという事実をさぐりあてたかを説明している。この本の結論は、すばらしいものだ「不誠実がはこびり、秘密で孤立したため、かれら（Angleton and Harvey）はあらゆるまともな基準でみて、おかしい生き延びる方法・行動パターンをあみだした。突然変異のような行動や考え方を生むような、秘密の近親交配を行ったのだ。忠誠が不正直をもとめ、義務は盗人のゲームとなった。そのゲームがおかしな男たちをひきつけ、ちぎれるまでゆっくりと捻っていったのだ。このゲームには勝者も敗者もなかった、ただ犠牲者がいただけだ」

Riebling, Mark, WEDGE: The Secret War Between the FBI and the CIA (Alfred A. Knoph, 1994).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0679414711/

わたしはこの本を正しく判断できない。この本を読むまでは、ただ FBI と CIA の間の官僚的な敵意の根深さとばかばかしさが全く理解できなかったというくらいだ。当時はほぼ CIA が間違っていたが、いくぶんは初期のフーバーによる影響が確かにあっただろう。CIA の上級管理職は全員必読である。ドイツ経由でパールハーバーで必要だったごく初期の日本の知識の情報収集を伝達することを FBI が失敗してから、ケネディ大統領の暗殺、ワールドトレードセンターの爆弾騒ぎ、アルドリッチ・エームスの事件に至るまで、この本はどのようにして官僚主義と秘密がこの”wedgie” contest の両方で忠誠、正直が、普通のプロの意識を破滅においこむかについて、わたしを赤面させ、怒らせた。

Roson, William R., Susan B. Trento, and Joseph J. Trento, WIDOWS (Crown, 1989).

「4 人のアメリカ人スパイ、かれらが捨てた妻たち、そして KGB のアメリカ諜報への妨害」そうとう厳しいことが書かれているが、われわれの国家が対敵諜報やこの失敗をひきおこした人的コストについて、まじめに取り合おうとしていないことを詳しく概観でき

る。とくに官僚制を保護しようとして正直さを脇においておく、ごまかしの文化についての記述がよい。

Simpson, Christopher, BLOWBACK: America's Recruitment of Nazis and Its Effects on the Cold War (Weidenfeld & Nicholson, 1988).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1555841066/

とても恐ろしい本。基本的には国家セキュリティや国家競争力を拡大するために、アメリカ政府が高度なレベルからの賛同もえて、大量虐殺をしたナチの科学者やナチの仲間をアメリカの市民として全面的に受け入れる資金をだすというものだった。かれらは、多くの点からみて反共産主義の試みに「欠かせない」ものと思われていたのだ。選り抜きの上級諜報、政策役人のあいだでの見通しが失われ、共産主義への強迫観念にこの問題が長期にわたる影響をあたえたことも、躊躇の一因となっている。

諜報、秘密行動と予備軍

Bittman, Ladislav, *The Deception Game* (Ballentine, 1972).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0815680783/

偽情報、プロパガンダ、影響をあたえる作戦において、このペーパバックに勝る入門書はない。

Corn, David, *BLOND GHOST: Ted Shackley and the CIA's Crusades* (Simon & Schuster, 1994).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671695258/

Ted Shackley は正規の作戦士官であったが、この本は予備軍の領域に置いておく。その理由は、かれの全キャリアは CIA がとても悲劇的かつ非生産的な役割をはたした一連の戦争をもたらしたからである。ラオスでの Shackley の副官は 163 ページを引用して、Shackley がラオスで成し遂げたことについて話している「多額の費用をついやし、多くの人を失った」。Lair はこう回想している「われわれが得たものはそれに値するものではなかった」。戦場でもワシントンでも作戦司令における官僚化を理解したいと思うものは、

この本を読むべきである。

Levine, Michael, *DEEP COVER: The Inside Story of How DEA Infighting, Incompetence and Subterfuge Lost Us the Biggest Battle of the Drug War* (Delacorte, 1990).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0595092640/

結局、この本はどのようにしてワシントンの官僚制と政治のやり方が、まずい諜報やドラッグの消費を減らす代わりに供給を減らそうとする断固とした政策と結びついて、「ドラッグに対する戦い」を徒労に終わらせてきたかについての信頼に値する批判である。もうひとつ隠れたテーマもある。それは、どのようにしてドラッグ戦争がわれわれの役人を腐敗させてきたかへの信頼に値する批判である。役人たちは、業者がヨーロッパ経由でアメリカにドラッグを空輸するのに、賄賂をとるか見て見ないふりをした。ヨーロッパではドラッグと武器が交易され、武器は CIA が喜んではらう高値でコントラや他のものに売りさばかれた。

Stockwell, John, *In Search of Enemies: A CIA Story* (W.W. Norton, 1978).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0735100128/

CIA のアンゴラ作戦の前責任者によって、この本は CIA の諜報管理職の特別作戦グループによって行われる予備軍の防衛における古典となっている。それだけでなく、われわれには関係ない地域の紛争に「介入する」CIA の決断にともなう状況判断は不足している。戦場での武器にあわない弾薬庫からの弾薬は、手始めにすぎない。

Valentine, Douglas, *The PHOENIX Program* (William Morrow, 1990).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0595007384/

この本は、CIA がどうやってベトナム人が互いに一人一人絶滅するまで殺しあうのを助ける業務に介入したかについてのすばらしい説明である。感動的で価値ある本であり、そこから何点かの教訓が引き出せる。１）軍事的なバックグラウンドがない CIA の下っ端、法律的なバックグラウンドがない軍の特殊任務員は、外国人の殺し屋のいる下層社会に入り込むことには関わりあわない。２）もしわれわれが地域の逮捕、拷問、暗殺の問題

を支持するなら、われわれの利益に関係なく他人を殺す手段を与えることがないように、それらにより多文化的な詳しい分析を行い、対敵諜報を行う必要がある。3）他国の内政に干渉する一般的な手段は買収であり、地域の腐敗を増加させる。われわれは、組織の洞察よりも個人に金をばらまくことをえらぶ。われわれは秘密の暴力を与える地域勢力に訓練、装備を行い、それから改めてなぜ状況がそれ以降不安定になるのか疑問に思っているのだ。

Woodward, Bob, *The Secret Wars of the CIA: 1981-1987* (Pocket Books, 1987).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671601172/

人的リソースの不足、助けようとする政権に対する内からの脅威に集中する作戦管理の能力不足、国際的な武器市場やそれに関連する金融についての実行に移す知識の不足、過度のスパイへの支払い（エルサルバドルの一人の政治家について一年 9 万ドル、1970 年後半の話である）、官僚の内輪もめ（アダム・インマンからのよいオープンソースを盗もうとし、それからインマンが抗議をとなえたときにはスウェーデンの警察がそのソースを焼き払っている）、それらはこのすばらしい本の優れた点のいくつかにすぎない。結論として、機密行動を終わらせるということではなく、競争を増加させることの必要性を説いている。

諜報、経済スパイ

Fialka, John, *War by Other Means: Economic Espionage in America* (W. W. Norton, 1997).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0393318214/

ジョンは Wall Street Journal の特別特派員、湾岸戦争でのトップ記者であり、国家安全保障、政治、金融スキャンダルの分野で賞を受賞している調査ジャーナリストである。中国人、日本人、フランス人、ロシア人がここでは取り上げられている。アメリカ企業への経済スパイを働く犯罪ギャングへ転進したものも一緒にとりあげ、それからほとんどのビジネスリーダーが理解しているより、もっとはるかに経済的な諜報を生み出す公開のデータマイニングと他の擬似合法活動を扱っている。

Guisnel, Jean, *Cyberwars: Espionage on the Internet* (Plenum Trade, 1997).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0738202606/

ジーンは、フランスで国家的に尊敬されているジャーナリストで、何十年も経済スパイにかかわる事柄をカバーしてきている。そして、アメリカの市場にはめったに入ってこないフランスの本の一冊の作者でもある。ヨーロッパで大変な評判をえて英語に翻訳され、ヨーロッパとアングロサクソンの諜報のプロがサイバースペースへと移住するのを示している。

Schweizer, Peter, *FRIENDLY SPIES: How America's Allies are Using Economic Espionage to Steal Our Secrets* (Atlantic Monthly, 1993).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0871134977/

年に 1000 億ドルというのが、アメリカのビジネス界が主に同盟国に実行される経済スパイ行為によって課されているコストをホワイトハウスが見積もったものだ。フランス、イスラエル、ドイツ、韓国、日本が上位の元凶として挙げられる。Peter Schweizer は、この問題を俎上にのせた最初の人であり、功績を帰するのに値する。議会も政権もまだ、この問題に真剣に取り組む準備をしていない。これは重大な間違いである。というのも 21 世紀には情報が繁栄の種となるし、同盟国はいわばわれわれの種を食べているのだ。

Winkler, Ira, *CORPORATE ESPIONAGE: What It Is; Why It's Happening to Your Company; What You Must Do About It* (Prima, 1997)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0761518096/

現代産業スパイ事情アイラ ウィンクラー (著), 稲垣 伸子 (翻訳)

価格： ￥2,000 単行本 - 445 p (1998/02/01) 日経 BP 社 ; ISBN: 4822241017 ; サイズ (cm): 18 x 13

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4822241017/

アイラは元 NSA 職員であり、第二のキャリアで企業の電子セキュリティスペシャリストとして名をあげた。つねに企業に要求され、大概おどろくような結果をだす研究開発に値する何億ドルでなければ何百万ドルに影響をあたえ、取り込むために常識と基本的な働く環境を組み合わせた。2 日間の「仮」雇用で得られたアクセスをつかったおふざけから、

工場から出荷されたシステム管理者のパスワードが変更されないことをふくむ、知られている全ての攻撃を受けやすい点を利用したよりシステマティックな攻撃まで、とても実際的な方法でアメリカ企業の「裸の王様」ぶりを暴き出してきた。

諜報、海外での可能性

Andrew, Christopher and Oleg Gordievsky, *Instructions from the Centre: Top Secret Files on KGB Foreign Operations, 1975-1985* (Scepter UK, 1991)

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0714634751/

CIA の秘密を好む精神構造とアメリカの官僚制が、ソビエトのような管理された政治体制で執行されることを想像してみてほしい。目を疑うようなことだが、以下の事実を仕事として冷静に証言している。KGB がやっていたことの大部分は、つまらない、意味のない、高くつくことで、アメリカのような外国のことを全くわかっていなかったということである。

Bergin, Anthony and Robert Hall, *Intelligence and Australian National Security* (Australian Defence Studies Centre1994)

英語でかかれた他の諜報コミュニティの本を読む機会はあまりない。その理由の一部は、そもそも出版されている本が少なく、またわれわれがみな自国のことだけを考えがちだからでもある。この本は、数多くの優れた記事を次の題材のいくつかの大きなグループに分けている。政策、諜報作戦、より広い概念のセキュリティ、公開の限度、経済的・商業的諜報、国際的な政治で必要とされる諜報。諜報の情報源に関する４つの付録には、じつにがっかりした。それは諜報についてほとんどの著者は実際にはどれほど狭い範囲の本しか読んでいないのかを如実にあらわしている。

Eftimiades, Nicholas, *Chinese Intelligence Operations* (Naval Institute Press, 1994)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0714645885/

ニックは経験のある中国通で、国務省、CIA、DIA で働いた経験があり、現在も海軍の予備役でもある。彼の本はきちんと構成され、調査もいきとどき、全体としてそのように

中国がとくにオープンソース諜報に重きをおいて、アメリカの科学、技術、軍隊の情報を探り出そうとしているかを知ろうとするものには必読である。

Hager, Nicky, *Secret Power: New Zealand's Role in the International Spy Network* (Craig Potton NZ, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0908802358/

これはニュージーランドの通信情報サービスについてのすばらしい本で、Puzzle Palaceと同じくらいそれなりに良い本である。 特に、通信情報本部でどの機能がどの部分にあるかを正確に示した立体図はすばらしい。この本で明らかになった２つの衝撃的な事実は、通信の対象を決めるコンピュータがアメリカ人によって管理されているということと、アメリカ人が配置されていることにどんな意味があるのかを見通したり、理解している人さえニュージーランドには誰もいないということである。アメリカの通信情報帝国の拡大に巻き込まれたときには、ニュージーランドの通信情報サービスはよく考えてあげく首相には報告しない決定をするということである。

Kalugin, Oleg, *The First Directorate: My 32 Years in Intelligence and Espionage Against the West* (St. Martin's Press, 1994).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0312114265/

Oleg は、アメリカの永住権をもっていて、諜報についての講演旅行での魅力的で楽しい、もと反対の意見をもつ者である。そして Bill Colby とわたしはアメリカに永住できるようにかれをサポートした。彼の本では、ロシアの下院議員に選ばれるところで絶頂を迎える、恐ろしいキャリアを詳細に驚くほど説明している。222 ページでは「犬を殺せ！」には世界中のプロたちに特別な意味があると言っている。

Ostrovsky, Victor with Claire Hoy, *By Way of Deception: The Making and Unmaking of a Mossad Officer* (St. Martin's Press, 1990).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0099905205/

わたしの側にある本の一冊。モサドが新人を訓練する記述や、どのようにしてイスラエルが軍事を助けるようにしてくれるものと、秘密の諜報を行うものを完全に統合している

かの洞察は楽しめる。その洞察は、モサドがアメリカの諜報を思慮深く扱うようにして、モサドが追い込んだかもしれないが選択したわけではない、人質の状況にアメリカがいるという主張を行うようにしている。

Richelson, Jeffrey T., *Foreign Intelligence Organizations* (Ballinger, 1988).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0887301223/

読む価値のある参考文献。主要国に題材を絞っている。ガーナやその他の CIA で雇ったものが、その国に雇われるようなことになるような国を含む小国を扱うには、もう一冊必要である。

Sheymov, Victor, *Tower of Secrets: A Real Life Spy Thriller* (Naval Institute Press, 1993).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1557507643/

この本は楽しめる。KBG の役人のキャリアを詳細な点までみせて、何であるかがはっきりと分かるようにしてくれる。KGB と CIA は考えられているより似ているもので、その簡単な理由は両者とも官僚組織であるということだ。流れるように読むことができ、すみからすみまで楽しめる。

諜報、歴史

Chalou, George C. (ed.), *The Secrets War: The Office of Strategic Services in World War II* (National Archives and Records Administration, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0911333916/

24 人の有名な著者による、その中にはイギリスの Sir Robin Brook 、OSS 後に DCI の初期のメンバーである William Colby が含まれ、いくつかの特別な章では OSS の記録や研究をもとに発展してきた歴史を描き出している。その上、OSS のさまざまな地域での作戦上の貢献や現在の状況への影響をまとめている。投稿者の一人、Robin Winks はアメリカの諜報（CIA）は４つのからみあった理由で、現在「適切な人材」が得られてないと主張している。4 つの理由とは、１）大学はたいがい諜報コミュニティと協力しない。

２）大学は、秘密の行動の尾っぽが諜報の犬をゆらしていることが明らかなときに、それを助ける興味をうしなった。３）諜報コミュニティは、暴力を使った戦争の抗議が許される公開された組織から新兵を雇いいれる不安をいだき、人物証明のプロセスを複雑なものにして、平均で 18 ヶ月かかるものにした。４）CIA は次のような人々を雇うようになっている。つまり間違って CIA に入りたいと思い、考慮さえしない優れたイェールの学生なら、「へんてこで、ばかげていて、みっともなく、不快な」と表現するような、雇用と人物証明のプロセスに喜んでたえるような人をである。その結果、CIA は根本的に「自信のある、大胆な、知的好奇心の強い、冒険心に富んだ、OSS にとっても魅力的である資質をもつ」人へのつてを失うこととなった。わたしも入っている新兵を評価する仕事の役人のトップとの議論から、のぞましい応募者の平均的なプロファイルはいつも「企業の人間」であることを知った。それらの人は、1979 年と 1982 年の 2 年間「自分でやり始める」のを追いもとめたときのぞけば、協力してやる人である。5 年以内に、1979 年と 1982 年のクラスの 50 %はやめていったが、わたしは問題は尾を引いていると信じている。わたしは 1979 年のクラスにいて、9 年間がんばった。

Johnson, Lochk K., *A Season of Inquiry: The Senate Intelligence Investigation* (University Press of Kentucky, 1985).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0813115353/

「そう、自由な政府が機能するには、ときどき大掃除が必要になる」ハリー・トルーマンが、この本の最初でそう引用されている。たしかにアメリカ政府には、大掃除をするまえは、数年おきにゼロから掃除機をつくりあげる必要があり、それからようやく端にある大きな汚れを取るといった具合だった。この本は、われわれがとうとう諜報改革に取り組み始めた今日でこそ、いっそう重要な価値をもつ本である。Loch の詳しくすばらしいチャーチ委員会の全調査の説明、その成果、ホワイトハウスが改革を避けようとしていること、そして最終的な結果のあたりさわりのない結論は、われわれが今日どのような立場で、なぜわれわれが必死になって現実の改革をなしとげる法律を必要としているかを理解する鍵となるだろう。もしチャーチ上院議員がジミー・カーターによって副大統領に選ばれていたら（チャーチは古くからの人々に支持されたが、モンデールとスティーブンソンが裏で結びついていた)、かれのホワイトハウス任務でどんなよい結果がでたか分からな

いだろう。

Persico, Joseph E., *CASEY-The Lives and Secrets of William J. Casey: From the OSS to the CIA* (Viking, 1990).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0670823422/

Persico は、Casey の途方もない複雑さと知的な貪欲さをとらえるすばらしい仕事をした。奇妙なことにもっともすばらしい引用がここにある、なぜＤＯが成功しなかったかの全体を説明する一部になっているが、Herb Meyer が Casey の特別補佐をしていたときの言葉からのものである「この人々は自分たちをあらゆる諜報から締め出すシステムを作っている。盗めるもの以外ということだが。彼らは現実を再認識する必要がある」

Westerfield, H. Bradford (ed.), *inside CIA's private world* (Yale, 1995).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0300072643/

ブラッドは、自分の力だけで尊敬される学者であり、CIA の内部の雑誌　Studies in Intelligence の全ての号を手に入れることができ、1955 年から 1992 年までの CIA の内部のまったくすばらしい見解の一覧を作り上げた。画像の諜報コレクション、公開された人間による諜報コレクション、秘密の人間による諜報コレクション、人間による諜報とその利用者、分析機能、分析者とその利用者、対敵スパイ活動をいくつかの章にわけ編集している。わたしはこの本を学生に教えるのにも、職についている人に教えるのにも、読んだほうがいい本であると思う。

諜報、軍隊

DeForest, Orin, *SLOW BURN: The Rise and Bitter Fall of American Intelligence in Vietnam* (Simon & Schuster, 1990)

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671739972/

この本は、わたしがベトナムでの諜報の失敗を理解するのに欠かせないと思っている 2 冊のうちの一冊である。DeForrest はもと志願兵で、軍の最後には CIA の国内での主要な役割である捕虜の尋問をたくさん行っていた。作者の話は数多くの重要なテーマと結び

ついている。それは自分たちが何を取り扱っているかについての理解が学生くらいのレベルである失敗から、数多くの通常では雇用されなかったような大勢の作戦士官の欠点（ときには長所のこともあるが）、すべての捕虜をきちんと尋問して、検索や引出しができるようなデータベースに投入する本当の価値や、今日ではどうやっていいかがわからないことまでに及んでいる。ベトナム以来あらゆる大きな軍事作戦において、われわれには編成表、装備表もなければ、訓練された尋問官も通訳も不十分であり、大勢の敵の捕虜から知識を引き出す、退屈だが必要な仕事に取り組んでこなかったというのがわたしの体験だ。

Jones, Bruce E., *War Without Windows* (Berkeley, 1987).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0425120945/

サム・アダムスは、アメリカ軍とベトナムで戦っていたベトコンや正規の北ベトナム軍の数でアメリカ軍や CIA が虚偽の申告をしていたのを内部告発した人物として有名かもしれない。しかしこの本は、どのようにして政治、官僚制、誤った判断、あるいは単にまったくの嘘が、ベトナムのアメリカ軍の全レベルでの諜報プロセスを間違ったものにしたかを詳細に説明していて優れていると私は思う。

Katz, Samuel M., *Soldier Spies: Israeli Military Intelligence* (Presidio, 1992).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0891415262/

minutia（指紋の特徴）や幅広い軍事諜報能力の価値についてのすぐれた本。特に以下の 4 つの点が印象的だった。捕虜の尋問を強調している点、敵陣奥深くまで偵察する部隊が持ち運びができ、戦術通信を収集できる機器を簡単に装備できるよう開発する点、長距離の偵察に全軍隊がかかわる点、「敵陣で」諜報の道具をすべて利用して秘密の暴力を行使し、特別な人を認識し殺害することにかかわる点。たとえば 2 人のエジプト人をイスラエルに対するテロ行動のガイドだと信じたりするようなことがあげられる。アメリカ人がとても弱い地域はあらゆるところにあり、私はこの本は、防衛諜報を将来に導くことにおいて、より積極的な役割をはたそうと思っている軍の部隊長に有用な「手引書」であると思う。

Mangold, Tom and John Penycate, *The Tunnels of Chu Chi* (Berkeley, 1985).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0425089517/

この本はすべての部隊長と参謀に読ませるべき本であり、諜報関係者は初心者もキャリアを積んだものも読まなければならない。この本の 2 つの点が心をうつ。1）われわれは、ベトナムで敵対したベトナム人の肉体的にも精神的にも文化的にもタフで献身的なのが全くわかっていなかったという事実。2）われわれのベースキャンプの地下や戦略地域でのトンネルにまったく気がつかなかったと言う事実（新しい技術が進歩していたにもかかわらず)。手で 200 マイルのトンネルをほり、そこにはビエンホアの大きな基地の下に伸びていたトンネルのネットワークも含まれていた。

Wirtz, James J., *The Tet Offensive: Intelligence Failure in War* (Cornell, 1991).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0801482097/

ジムは海軍大学院の優秀な教職員の一人であり、アメリカがどのようにベトナムのテト攻防戦で負けたかを説明するよい資料を提供してくれている。彼の指摘点は、以下のとおりである。われわれは戦術情報収集レベルで丸々 2 ヶ月は有利であり、攻撃に先立つ数週前にいくつかの追加情報を収集し、適切な分析もできてることを知っていた。われわれはケサンで浮き足だった。司令官たちは、ケサンのことを聞くのを望まなかった。「喜ばしい諜報」が、ベトナム軍事援助司令部の諜報の官僚性においては当たり前だった。われわれがとうとう事態を把握したときには、攻撃の一日前で、これは戦略の問題だが、われわれは十分効果的に戦術司令部に警告を行き渡らせることができなかった。

諜報、政策

Andrew, Christopher *For the President's Eyes Only: Secret Intelligence and the American Presidency from Washington to Bush* (HarperCollins, 1995).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0060921781/

「過去 2 世紀にわたって 4 人のアメリカ大統領しか諜報の才能を示していない、ワシントン、アイゼンハワー、ケネディ（短期だが)、ブッシュである」この 660 ページの本はこのような評価を下し、次のような結論に至っている。「21 世紀の大統領たちは、冷戦の前任者と同じように、とてつもなく高価な地球規模の諜報システムに誤りがあるが欠かせな

いものであることに気づくだろう」結論で指摘していることは、ためになる。大統領は、諜報への期待を肥大化させがちであり、しばしば自分が下す命令での機密行動でもたらされる秘密を過大評価するようになる。とはいうものの諜報で情報が正しく手に入らず、諜報が得られたときにも大統領が聞かないようになって、間違いなく冷戦を安定化させ多くの対立を避けるのに諜報が助けになった。

Gates, Robert M., *From the Shadows: The Ultimate Insider's Story of Five Presidents and How They Won the Cold War* (Simon & Schuster, 1996).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0684834979/

この本で万年筆を一本使い切った。Bob Gates は国につまり 5 人の大統領に仕え、誰よりも熱心、かつ有能だった。この本から学ぶことはたくさんある。詳細なレベルがとくによい。中央アメリカについて作戦司令部に、不正行為と管理ができていない点で特に批判的だ。そこにいる一人に関してはわたしも言っておくが、彼のいうことは全く正しい。ただ諜報については意見が食い違っている（彼がいうには「大統領のための機密」であり、わたしが言うのは「国家のための知識」だ）しかし次の点では合意ができると信じている。諜報は重要なものであり、諜報のメリットは大きく、大統領によって影響力を持ちつづけると。

諜報、改革と将来

20th Century Fund, *In From the Cold: The Report of the Twentieth Century Fund Task Force on The Future of U.S. Intelligence* (with papers by Allan E. Goodman, Gregory Treverton, and Philip Zelikow, 1996)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0870783920/

現在の中央諜報長官は「改革」という言葉を拒否して、アメリカの諜報コミュニティには変更を追加してくことだけが必要だという伝統主義者の見方を持ちつづけている。この本は、民間部門のビジネス諜報での識者のチームによるものであり、こう述べることで始めている。「情報にもとづいた意見は圧倒的に、諜報組織に多くの重大な疑問が呈されなければならないとしている」彼らの本や私の本、それからこの年に Greg Treverton、

Bruce Berkowitz と Allan Goodman のチーム、Mel Goodman や Bob White をふくむ 10 人の著者のグループによって出版される本は、民間部門からの責任ある努力の一部である。その努力とは、次の大統領や議会に最終的に、もし内部のしくみやそのままに任せておいたら、アメリカの諜報コミュニティからは自発的にはでてこない、問題や法の改正にとりくむ責任を受け入れるようにするものである。

Adams, James, *The New Spies: Exploring the Frontiers of Espionage* (Hutchinson, 1994).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0712674101/

（イギリスの）Sunday Times のワシントン支局のチーフ、もと戦争特派員による本で、わたしはいくぶんがっかりしたが、とはいっても考慮に値する。作者は冷戦の終了は大変動をおこすに違いないと結論づけたが、何もおこなかったし、「諜報コミュニティが、激変や目前にせまる恐ろしい世界に直面する準備ができているという証拠がないことに影響をうけない、多くの古い慣行が」残っている。わたしのこの本に対する印象は、作者は政策を取り込んだだけで、オープンソースをふくむ本当の効果がある諜報改革の本の多くを見過ごしているというものである。

Agee, Philip, *Inside the Company: CIA Diary* (Bantam Books, 1975).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/055326012X/

わたしはフィリップ・エイジーがこの本でやったことは軽蔑する。人の命を危険にさらし、機密活動を任命された士官としの誓いを冒している。わたしはまたこの本の詳細さにも驚きをかくせないし、離職するまえに CIA を十分裏切っていると思う。わたしは 3 度海外へいき、3 度ワシントンで任務を果たしたが、ひとつの秘密もましてや身元はぜんぜん覚えていない。アジーはメモをとっていて、ずっと前に CIA を裏切ろうと計画していたのだと思う。よい面として、わたしはこれを DO のつまらない面の代表として参考文献に加えることにした。日々単調な義理の任務をはたし、新しいエージェントを募集し、アメリカの国家庵損補償や理解にはなんの訳にもたたないような第三世界で、エージェントを管理する業務をおこなっている。

Berkowitz, Bruce D. and Allen E. Goodman, *BEST TRUTH: Intelligence in the Information Age* (Yale, 2000).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0300093977/

この本は、基本の諜報プロセスを完全に修復することを目指している。作者たちは諜報を情報という大きなものの一部ととらえ、発展してきている民間部門の将来性やお手本との多くの有用な比較を行っている。民族や宗教、地政上の衝突に関係する（かならずしも脅威ではないが）起こりつつある問題を強調している。そして、非政府組織や国家にかからわない関係者の新しい力に大きな注目をはらっている。この本の核心は、新しいプロセスの３つのガイドラインとしてまとめられる。情報の利用者の優先順位を理解することに注意を払う。固定的なハードウェアや人に対する投資は最小限に。応用可能なものは（たいがいそうなる可能性が高いが）自由に商用利用できるようなシステムをつくること。諜報の官僚的なモデルの失敗とバーチャルモデルを採用する必要性（それは分析者に、より広範囲のオープンソースを自由に使わせることができる）の章は、上手くかけているし説得力がある。結論の分析、機密行動、秘密に関する３つの章は、われわれが将来行わなければならない充実したプロのレベルの議論となっている。

Eisendrath, Craig (ed.), *National Insecurity: U.S. Intelligence After the Cold War* (Temple University Press, 2000).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1566398487/

トム・ハーキン（アイオワ）上院議員が設立した国際政策センターによるプロジェクトで、この本は間接的だが（根拠のある）、もと海外で任務をしていた士官から、任務中にCIA がやったもしくはやらなかったひどいことをすべて思い出してもらい列挙している。メル・グッドマンによる章が含まれており、それだけで一冊の本として十分と考えるひともいる。「諜報の成果物の改善：優先順位、管理の変更、財政」のリチャード・A・スタッビングによる章も興味ぶかい。この本ではたくさんの事実が明らかになっている。たとえばボブ・ホワイト大使は、わたしが過去に卒業論文のテーマとして革命を予言（そして防止する）報告したときエルサルバトルにいた。そしてわれわれはもしこの国を安定させたいなら、いきすぎた権利は制限する必要があるというわれわれの間の会話をはっきりと覚えている。

Hulnick, Arthur S., *Fixing the Spy Machine: Preparing American Intelligence for the Twenty-First Century* (Praeger, 1999).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0275966526/

この本には 2 つ良い点がある。作者は人事の問題をじつに良く理解している。だから読者は行間をよむことが可能だ。この本は、捜し求める最前線を「インサイダー」からみてまわることができる良い本である。たとえばこの本での CIA と FBI の関係を扱う方法は、たぶんほとんどの CIA のインサイダーが考えていることを代表しているだろう。この本にはオープンソースに関する深い理解はみられないが、諜報の官僚性に広く通用する知恵を受け入れている。全体としてはＯＫだが、余白にはもう少し変更が必要だろう。この点では、この本はもっと大胆な改革の本を評価するのによい基準となるだろう。

Johnson, Loch, *Bombs, Bugs, Drugs, and Thugs: Intelligence Challenges in the New Millenium* (New York University Press, 2000)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0814742521/

上記は仮題である。ロッチは諜報改革者の学長で、チャーチ委員会とアスピン／ブラウン委員会の両方に専門のスタッフとして関わった唯一の人である。この本でポスト冷戦時代の諜報をおこなう難しさを述べ、現在カバーする領域および効率性の両方の分野で、下降気味のトレンドを克服する新しいアイデアを提案している。わたしはこの本をまだ目にしていないが、リストには載せざるえない。その理由はロッチはどのような基準にてらしても、もっとも長い間諜報に深くかかわってきた、もっともすばらしく誠実な改革者であるからだ。

Marchetti, Victor and John D. Marks, *The CIA and the Cult of Intelligence* (Laurel, 1980).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0440312981/

1985 年以前のものでわたしが引き続き価値があるとみとめ、リストにいれることにきめた 10 冊のうちの一冊である。わたしが信じるには、歴史も歴史家もこの作者 2 人が大きな変化をもたらしたことに値すると思うだろう。つまり、個人による団体、宣伝、デマ、

秘密ではない侵入作戦を監視することなしに、機密の心理と現在の問題を上手く組み合わせることで大きな変化をつくりだしてきたことに。

Moynihan, Daniel Patrick, *Secrecy: The American Experience* (Yale, 1998)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0300080794/

モイニハン上院議員は、知性、学問や歴史への強い傾注で、最初は少数民族を疑うことからはじまったアメリカの機密のとりあつかいを詳しく調査してきた。社会科学の準拠枠を適用し、機密を規則のかたち、そして儀式のかたちで論じた。いずれにしても最終的には、機密をうみだし保持する、つまり機密を文化的な標準とし、受け継いでいく官僚制の傾向を深めていく結果になるということをみてきた。1988 年までの作者の歴史観には、機密は短期におけるいくつかの国家安全保障の決断を促進するが、長い目でみればこれらの判断にはオープンであるために収集されない、まさにオープンな情報が欠けているから悪いだけでなく、民主主義には害があるということが文書になった例でいっぱいだった。民主主義には害があるということは、みなが陰謀やその他の方法で連邦政府から距離をとる傾向を強めるということである。作者はこう結論づけている。「まさにいえることは、今日われわれは情報化時代に生きているということだ。オープンソースはわれわれに、理性的な判断を下すために知りたいと思っていたことの多くを与えてくれる。その判断は、不満だらけであいまいで仮のものであり、安易に人々が下す判断ではなく、富と多様な公になった情報を利用する方法を知っている人々による判断である。そしてそのような人々は、もはやすぐに機密の情報収集、それは『盗んだ機密』であり、それをすぐれた諜報だと決めてかかるようなことはしない。機密より分析が安全保障には大切なことで、機密は敗者のためのものだ」

Treverton, Gregory F., *Reshaping Intelligence for an Age of Information* (Cambridge, 2000)

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/052158096X/

グレッグは学問の世界でも有名であり、国家情報会議のもと副議長で、国家諜報の根拠と目的についての思慮深い検討結果をわれわれに与えてくれる。グレッグはこう書いている「世界には一つ大きな標的があった、それはソビエトで、ソビエトに関する情報はほと

んどない。情報のほとんどは、スパイが報告し衛星が撮影するもので、諜報が『所有』し信頼できるものと考えられていた。現在では、諜報には一つではなく多くの標的が存在し多くの顧客がいる。そこには外国の政府や民間の市民もふくまれる。かなり多くの情報、少なくない情報があるが、信頼性の程度もまちまちだ。かつては、情報収集が問題だった。現在では、情報の選択と確認、それが課題だ。アメリカの諜報は、それを秘密の仕事だと考えてきた。ただ現在は、それは情報の仕事である。分散しオープンにする必要がある。秘密が漏れ出るまでは、秘密は区画して分離しておいたものだ、現在ではオープンにする必要がある。それも世界中にある情報が入り込んでこないように、シンクタンクやNGO、学術界、ウォールストリートにオープンにする必要がある」

Turner, Stansfield, *Secrecy and Democracy: The CIA in Transition* (Harper & Row, 1985).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0060970251/

スタンスフィールド・ターナーはローズスカラーの奨学生、海軍士官で、作戦任務グループ、NATO の南方艦隊の司令官、そして海軍で一流の知性の組織、海軍大学までのぼりつめた。ジミー・カーター大統領のもとで、CIA 長官として 1977 年から 1981 年まで勤めた。わたしの記憶にあるこの作者の本は、最初の真剣な貢献であり、たぶんきっかけといってもいいかもしれない。つまり、もしアメリカの諜報コミュニティが 21 世紀にも有効であるとしたら、改革をすべきかどうか、そしてどれくらいの改革が必要かについてたかまりつつある議論のきっかけといってもいい。作者の改革のための 11 のポイントは、現在でも価値があるもので、自然災害救助やその他の非軍事活動にかかわる人々に諜報からの助けになるものといえる。

Zegart, Amy B., *Flawed By Design: The Evolution of the CIA, JCS, and NSC* (Stanford, 1999).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/080474131X/

これは読む価値のある思索にみちた本である。国家安全保障会議、統合参合本部、CIA の出現をとりまく官僚制と政治の現実を理解するのにあたらしい領域を切り開いてくれる。当初 CIA は、強固な軍隊の反対があってわざと弱くされていた。その機密活動は大

統領の特権とされ、ある部分では競争者がいなかった。その理由は、CIA を権力も能力もなく調整を行う分析だけに効率的にしておくためだった。この本では新しい官僚制の制度学派の理論が十分に示され、もともとの意図、官僚をふくむ政治の関連者、外部のできごとに重きがおかれている。国内の強い利害関係をもつグループ、オープンな情報、法制度の領域、つながりのない官僚制とちがって、国家の安全保障の関係者は、弱い利害関係、機密、行政の領域、密接に連携した官僚制で特徴づけられ、他の官僚とは明らかに異なった形で進化し、改革するのはいっそう難しいことを作者は発見した。結局、作者は諜報それ自体は、防衛や国内の問題とは異なり、たんに時間や大統領の政治的な力をかけて修正する価値がないばかりか、もし改革がとりざたされたら、大統領はテーブルをたたいて実質的な改革案をもとに官僚に圧力をかけるか、どんな改革からも全く手をひくかのどちらかをしなければならない。中庸の道は成功しない。

マネジメント、調達

わたしはこれらの本を論評しようとは思わない。というのはそもそも専門分野ではないし、これらの本を諜報が適切に実施され、管理が適切に行われていたら、政府全体で一年に 500 億ドル、たぶん 1000 億ドルくらいは節約できたという一番重要なひとつのことの例として利用しようと思っているからだ。

Fishner, Stanley, *A Report on Government Procurement Practices: What's Needed to Reverse the Trend* (Camelot Publishers, 1989).

Fox, J. Ronald, *The Defense Management Challenge: Weapons Acquisition* ((Harvard, 1988).

Mullins, James P., *The Defense Matrix: National Preparedness and the Military-Industrial Complex* (Avant, 1986).

Stewart, Rod and Annie, *Managing Millions: An Inside Look at High-Tech Gov-*

ernment Spending (John Wiley, 1988).

Tolchin, Martin and Susan J., *Selling Our Security: The Erosion of America's Assets* (Alfred A. Knopf, 1992).

Weiner, Tim, Blank Check: *The Pentagon's Black Budget* (Warner, 1990).

マネジメント、将来

Abshire, David M., *Preventing World War III: A Realistic Grand Strategy* (Harper & Row, 1988).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0060159863/

この本は世界でもっとも長い職務記述書ということは置いておいても（大統領のための防衛政策のカウンセラー)、21 世紀へと国を導くにおいて刺激になる生き生きとした議論を巻き起こす。第一部では「世界の戦場」が論じられ、第二部では順に防衛政策、政治、大衆、抑止、交渉、資源、テクノロジーを論じている。第三部では経済戦略が論じられる。この本は戦略での組織化の考え方でまとめられている。その戦略とは、だれが書いたかどれくらい良いものかという理由で読まれるべきもので、全部で 12 ページで大統領や全閣僚たちのためのものである。

Friedman, George and Meredith, The Future of War: Power, Technology and American World Dominance in the Twenty-First Century (St. Martin's, 1996).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0312181000/

作者は「テクノロジーの出現と方針や戦略にそった実装のあいだに大きな断絶」があるということを述べることで、この本をはじめている。その失敗の歴史から、どれくらい世間一般の通念はいつも過去の戦争で成功したシステムを評価すると思われるか、アメリカの軍隊では権力が政治、軍隊のリーダーシップから技術、購買の管理者に移ったかが分かるかを述べている。技術、購買の管理者は、じっさいに戦うだろう人々の現在そして将来のニーズを決して知ることはない。本国をベースとした兵站と海外での輸送手段の両方に

おけるアメリカの脆弱さを、作者たちは述べている。「アメリカの供給線の一部でも破壊することは、兵站を作り上げるペースを大混乱に陥れ、攻撃もこれ以上がないほど遅らせてしまう」アメリカのデータ収集ツールの不備についても、見事に書いている。たとえば衛星が戦場のほんの一部の静止画像しかとれないこと、だれもが必要だと認めているのはより広範囲のダイナミックな「状況に気づくこと」だということを。さらに進んで、血塗られた他の神聖なのろまたちにもふれている。そこには海軍の航空武官のような巨大な船(and implicitly the new LPH for Marines as well as the ill-conceived arsenal ship) と空軍による飛行機のうち一番巨大なものが含まれる。作者たちは最終的に、将来の戦争には世界全体を大陸間の正確なシステムの管理と統合できるような有人の宇宙ステーションが必要であると結論づけた。それとともに地上軍の完全な再構築（大部分は分隊のレベルで雇われるようになるだろう）と、沿岸地域に入り込むことができる数多くの小さくすばやいプラットフォームを用意する海軍を根本的に再構築することが必要だ。

Modis, Theodore, Predictions: Society's Telltale Signature Reveals the Past and Forecasts the Future (Simon & Schuster, 1992).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671759175/

Ｓカーブについて知りたいこと全てや、なぜそれに結局意味があるかを書いている。この本は創造性、競争、物事の自然な順序について書いている。役にたたなかった過去から価値のあるバリエーションを生み出し、新しい環境により適合するために生き残る方向へ改善するときには、突然変異は劇的な変化の時期に（パラダイムの最終時点では）とても重要である。興味深いことに、それぞれの成功した移行のインフラ（運河、鉄道、道路、空路）は生産性に劇的な改善をもたらした。次の結節点であるネットワークと本当のグローバルに協力するツールとともに、パーソナルコンピュータやモデムをこのトレンドの通過駅と考える人もいるだろう。生活がスパイラルに変化する 1996 年は、新しい要求やテクノロジーが「課される」時期であり、緊張へとつながり、2000 年から 2010 年に解放された熱狂で成長し、2010 年から 2020 年には弛緩と減退が訪れるとしている。環境破壊が戦うべき次の「世界大戦」である。そして地球上のどこからどこまででも旅する時間を 70 分にして、そのような旅に一年でかかるコストを平均の地球全体の収入の 15 %にするまで、グローバルビレッジができたとはいえないだろう。

Petersen, John L., Out of the Blue: Wild Cards and Other Big Future Surprises (Arlington Institute, 1997).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1568331355/

ジョンは、78 枚の「ワイルド・カード」のシナリオをこのまさに「衝撃的」な本でさらしている。わたしにとってはこの本は、国家安全保障の妥当さと構造に関するリトマス試験紙であり、その回答はすばらしいとはいえない。全体では国家の安全保障と繁栄に基本的に重要な問題をすべて取り扱い、世界での漁業の崩壊からアフリカからヨーロッパ、アメリカへと拡がる伝染病、エネルギー、宗教、移住、気候における進歩において、アメリカの諜報コミュニティは用意もできていなければ、関わってもいない。これがわれわれが変えなければならないことだ。

Scales, Robert H. Jr., Firepower in Limited War (Presidio, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0891416501/

ボブ・スケール少将は、たぶん軍隊きっての明晰な人物で、ドン・スターリー将軍やダン・モレリ将軍（トフラーの「戦争と平和」に影響をあたえた人物）のこの世代での継承者といえるだろう。この本は 1990 年、National Defense University Press から最初に出版され、限定戦争での火力の限界が大きく反映され、結論ではわれわれの国家諜報コミュニティと複合軍事諜報コミュニティをきびしく批判している。そのいずれも小さな箱をとびだして、この表明に適切な反応をしようとはしない「ここに挙げられている５つすべてのケーススタディに共通しているテーマは、敵を適時みつけられる火器のアドバンテージとそのアドバンテージを十分かつ効率的に利用する正確さにおけるスパイラルな能力低下である」

Scales, Robert H. Jr., Future Warfare: Anthology (U.S. Army War College, April 1999).

この本は、作者の戦争の将来について考え方の要約になっている。わたしは作者が示してくれた一連の思考についてまとめてみたい。この本では「世界中の偵察」をすべての基礎として重きを置いている。引き続いて、アメリカに基盤を置く前線配置戦力、先取占有

戦力、projection forces を扱っている。テクノロジーではなく、信頼が連合をささえ、戦争に勝たせてくれる。わたしが意見をつけくわえるとすれば、信頼は技術でなく、諜報を共有することから醸成されるということである。

Simpkin, Richard E., Race to the Swift: Thoughts on Twenty-First Century Warfare (Brassey's UK, 1988).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/1857531353/

最初に出版されたのは 1985 年。シンプキン准将の本は、ドン・スターリー将軍やベストな戦術思索家の一人であるペリー・スミス空軍少将（アメリカ空軍）に先行するものである。これは、戦争の将来について議論をはじめるなかでわたしが出会ったベストの本だ。この本は、わたしの戦士を４つに分類する概念に影響をあたえ、機動性、正確性、諜報、テンポ、量、政策、コストの関係に関する理解をふかめてくれた本である。

Toffler, Alvin and Heidi, War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century (Little Brown, 1993).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0446602590/ アルビン・トフラーの戦争と平和―21 世紀、日本への警鐘アルビン・F. トフラー, ハイジ・F. トフラー , 徳山 二郎 (翻訳) http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4594010938/

この本を OSS'94 で、トフラー夫妻が基調講演をしてくれたとき 900 部は配布した。とくに OSS やわたしのビジョンに基づいた「スパイの将来」の章をふくむ本は誉めるしかない。これを公にしたことで、わたしはこの本が、アメリカの軍隊で大きな注目を集めており、シンプキン准将の本の対の片方であるという所見を述べたい。この 2 冊はたぶんスケール将軍の本とともに、大学院の授業で将来の戦争と平和の力を構築するのに利用できるだろう。

マネジメント、リーダーシップ

Gardner, Howard, Leading Minds： An Anatomy of Leadership (HarperCollins, 1995).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0006381235/

わたしはこの本を、国家諜報のリーダーシップには機密を収集するさいの議会とのトラブルをさけることだけに集中するよりも、アメリカ市民への詳細な啓発とアピールが必要であるという結論をだしたあとに購入した。この本は、ある特定分野と国家のリーダーシップを検討している。マーガレット・ミード（文化）、J・ロバート・オッペンハイマー（物理学）、ロバート・メイナード・ハッチンズ（教育）、アルフレッド・P・スローン Jr（ビジネス）、ジョージ・C・マーシャル（軍隊）、ジョン XXII 教皇（宗教）、エレナ・ルーズベルト（平凡と非凡）、マーティン・ルーサー・キング（マイノリティ）、マーガレット・サッチャー（国家）でのケーススタディを取り上げている。明らかになったベストなリーダーは、権威と対抗し、リスクをとる覚悟がある人々であり、その一方で何十ではなく何百、何千という数の接点があるネットワークをつくりあげている。もっとも効果的なのは、訓練（たとえば諜報）でのリーダーが、以下のことを最終的に理解したなら長期間のリーダーとして台頭することである。「もし特定の分野の中だけにとどまるより、より多くの聴衆のまえで演説したら、リーダーは自分の目標も、もしくはコミュニティを満足させることもやりやすくなるだろう」６つのリーダーシップの内容は、ストーリー、観衆（教育を受けていない人へのメッセージからはじめなければならない）、組織、具体化、直接（より実践的）と間接（間接的だが長続きする）の間での選択、パラドックスである。直接のリーダーにはしばしば知識が欠けており、間接のリーダーは知識をたくさんもっている。間接のリーダーから直接のリーダーに知識を移行させることは、21 世紀における大きなチャレンジとチャンスの一つといえるだろう。

Burns, James McGregor, LEADERSHIP (Harper, 1978).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0061319759/

これは徹底的なリーダーシップの調査である。心理学的、社会学、そして政治的な起源からはじめて、変形したリーダーシップ（知的、改革派、革命的、イデオロギー）とやりとりされるリーダーシップ（意見、グループ、党、法律、行政）を評価することへ進めている。作者は、リーダーシップは理解が不完全な概念で、将来のリーダーたちは成長する必要と余地があると結論づけている。リーダーシップは、集合的なもので、意見が異なるものも含み、厳しく、道徳的な目的があり、向上していくものである。結局、作者には３

つのルールがある。1) あなたの敵が、たとえ大統領だろうと、強すぎて倒せないということはない。意外な弱点があるという可能性もある。2) 先を行くものの見解と必要性を統合すること、さもなくば変化はおきないだろう。3) くりかえし、特定のものに焦点を絞ること。そうすれば、最後には成功する。

マネジメント、組織

Drucker, Peter F., Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (Harper & Row, 1985).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0887306187/ 新訳 イノベーションと起業家精神〈上〉その原理と方法 ドラッカー選書 P.F. ドラッカー (著), Peter F. Drucker (原著), 上田 惇生 (翻訳) 価格： ￥1,500 単行本 - 226 p 上 巻 (1997/11/01) ダイヤモンド社 ; ISBN: 4478320853 ; サイズ (cm): 18 x 13

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4478320853/

ドラッカーは、どんな自称起業家や自称「革新家」をもがっかりさせる力をもっている。ドラッカーの本では革新の源が論じられ、知識ベースの革新はほとんど成功しないと強く結論づけている。つまり革新は、すべての要素が知られていて、非常に上手く動くように新しく組み合わせられたときに一番良く機能するものなのだ。成功する革新は小さくはじまり、だれでも理解できるような簡潔なものに焦点をしぼり、コストがかからず、決して大掛かりなものではない。

Drucker, Peter F., Post-Capitalist Society (Harper, 1993).

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/0750620250/

ポスト資本主義社会―21 世紀の組織と人間はどう 変わるか P.F. ドラッカー (著), 上田 惇生 (翻訳), 佐々木 実智男 (翻訳), 田代 正美 (翻訳) 価格： ￥2,330 単行本 - 363 p (1993/07/01) ダイヤモンド社 ; ISBN: 4478371024 ; サイズ (cm): 18 x 13

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4478371024/

ドラッカーとトフラーは重要なアイデアで一致している。財政、金融政策はもはや国家の繁栄を本当に誘導できるものではないということだ。せいぜいが変数で、経済を安定さ

せる手段にすぎない。この本を通してアカウンタビリティの要素が強い。政府や企業の管理者に関することからはじめ、最後には知識を学ぶことと知識を共有することの両方に能力を発揮する学生を生み出すことへ最終的な責任がある学校の管理者に関することとしている。ドラッガーは、資本主義後の社会の組織は常に変わりつづける不安定なものであるとし、組織自体が変わりつづけなければならないとした。「確立したもの、習慣になったもの、家族や安定したものを、システム的に破棄するように組織化されなければならない。たとえそれらが生産しようと、サービスしようと、所有しようと、人間・社会的な関係、技術、組織自体であろうともである。すばやく変化し、今日の確かなことが明日の不合理になることは知識の本質である」

Farrell, Larry C., Searching for the Spirit of Enterprise: Dismantling the Twentieth Century Corporation: Lessons from Asian, European, and American Entrepreneurs (Dutton, 1993).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0525935738/

よくできた飛行機で読む本。実際のビジネスを見下したビジネススクールについての正確な記述。金を稼ぐ代わりにかぞえるマネジャーや、ビジネスに関わる人たちに企業文化が欠けていることについて無関心な政府のための本。作者のよくとる方法は、企業を管理が実際の価値創造に関わるところまでの細かい単位に分割し、そこではより簡潔で正直な関係があり、グループの勢いと生産性を高めるプライドと緊急性を組み合わせた気持ちがある。

Hammer, Michael and James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (HarperCollins, 1993).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0066621127/

これはオリジナルの「リエンジニアリング」の本で、現在のアメリカの諜報コミュニティのリーダーシップがしぶしぶ追い求めている、わたしが「no　no」と名づけているプロセスの中身を要約したものだ。それはもっとも陥りがちなエラーである。「変更するかわりに、試行錯誤するのだ」

Kantor, Rosabeth Moss, The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation (Simon & Schuster, 1983).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0671528009

この本はわたしにとって、オープンな組織環境と個人の生産性、革新のあいだの関係をドキュメントにしたものとして重要である。

Kantor, Rosabeth Moss, World Class: Thriving Locally in the Global Economy (Simon & Schuster, 1995).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0684825228/

この本は、わたしの「諜報コミュニティ」の理解を触発した。そして市民のリーダー、企業のリーダー、社会や非営利団体のリーダーの統合されたネットワークが、失業や投資対象として魅力的であるために地域コミュニティにとって何が問題になるのかという点で同じ「諜報」を共有しなければならない必要性についても。作者は結局、それぞれのコミュニティは思考するのか、作るのか、取引するコミュニティなのかを決めなければならない。そしてコミュニティに関わる全てのことが、「世界規模」レベルでの具体的なビジネスをサポートすることを保証することを試みる。

Osborne, David and Peter Plastrik, Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government (Addison-Wesley, 1991).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0452279801/

さて、副大統領がこの本を気に入っており、大統領もそれに巻き込まれたが、どうでもいいことだ。わたしは 12 章を例にとるが、国家業績報告は諜報改革の多くの現実のものを明確にした。諜報にかかわる官僚は、ホワイトハウスを無視することに成功した。わたしはこれが基本的なことの一つに関係があると思っている「解放、しかし協力して、先駆者になる」アメリカの諜報コミュニティは、なにかそれも失敗する可能性が高い本当の真の秘密に何十億ドルをついやさないかぎり、先駆者にたえられない。再発明は結局、あらゆるものの切り離しや解体につながり、ばらばらで競争することになる。管理者は「放任」し、従業員は「定着」することが求められる。結局オープンなこととアカウンタビリティが必要になる。

Pinchot, Gifford & Elizabeth, *The End of Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization* (Berrey-Koehler, 1993).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/1881052346/

広範囲におよぶ真実と権利を含む組織の諜報の７つの本質は、企業の自由、解放されたチーム、平等と多様性、自律的に学習するネットワーク、民主的な自治、限定された企業統治である。この本で、作者が OSS96 に参加した人々からうけた賞賛は、わたしにアメリカ諜報コミュニティがすばらしい人々に満ちていることに気づかせてくれた。かれらは変化を望んでいるが、時間と予算にしばられ、囚われている組織の状況にはばまれて変化を許されていない。

Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Doubleday, 1990).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0385260954/

最強組織の法則―新時代のチームワークとは何かピーター・M. センゲ (著), Peter M. Senge (原著), 守部 信之 (翻訳) 価格： ￥1,900 単行本 - 404 p (1995/06/01) 徳間書店 ; ISBN: 419860309X ; サイズ (cm): 18 x 13

http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/419860309X/

共有したビジョンなしに、マインドを変化させることはできないし、チームとしての学習もなければ共有したビジョンと一貫性ある現場でのイニシアチブもあり得ない。アメリカの諜報コミュニティは新しい状況に直面している。商業テクノロジーがスパイのテクノロジーより優れたものとなり、商業情報ソースは（総合して）スパイの情報ソースよりも優れたものとなってしまった。アメリカ諜報コミュニィティの存続を本気で心配している人など、もはやいないのではないかという疑念も出てこよう。われわれは、国家諜報が２つの大きな価値を諜報のプロ一人一人に伝えるようなビジョンを必要としている。最初は、大きな地球規模の専門家コミュニティの一員としての価値であり、その一人一人が人々を守り、その分け前を増やそうとしている。2 つ目は、諜報の専門家による排他的なエリートの一員としての価値である。危険で困難なスパイ行為を行おうとしている。われわれは国家諜報のトップ（DGNI）がこのビジョンをすべての省の職員に伝えるだけでは

なく、民衆と同様に大統領や議会にも伝えることができなければならないと考えている。

Treacy, Michael & Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Addison-Wesley, 1995).

http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0201407191/

この本で論じられている規則は３つある。作戦上の優位性、生産のリーダーシップ、顧客との親密さである。もっとも重要なのは顧客との親密さで、「顧客と親密な企業は、現在の解決法をすてさり、新しいパラダイムへと彼ら自身と顧客を動かすもっともつらいチャレンジを行う」

付録 C

著者の著作

- ”Intelligence and Counterintelligence: Memorandum for the President”, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* (Winter 2000) 近刊、草稿は www.oss.net/Papers/white/PresidentialIntelligence.doc
- ”Muddy Waters, Rusting Buckets: A Skeptical Assessment of U.S. Naval Effectiveness in the 21st Century”, *U.S. Naval Institute Proceedings* で刊行予定, その後撤回、以下で公開： www.defensedaily.com/reports/gonavy.htm (17 November 1999)
- ”Presidential Leadership and National Security Policymaking”, 10th Army Strategy Conference, April 1999 用出資論文, 以下で公開 www.defensedaily.com/reports/securpolicy1099.htm (17 Nov 1999)
- ”Relevant Information and All-Source Analysis: The Emerging Revolution” *American Intelligence Journal* (Spring 1999) 所収, 以下で公開: www.oss.net/Papers/white/AIJ-RelInfo.doc
- ”First to Fight but Not Fighting Smart: A Skeptical Assessment of U.S. Marine Corps Effectiveness in the 21st Century”, *Marine Corps Gazette* (May 1999), 以下で公開: www.oss.net/Papers/white/EE21.doc
- ”TOUGH LOVE: An External Perspective on the Future of the IC”, Security Affairs Support Association に対して彼らの Fall 1999 Top Secret/SI/TK session, 16 September 1999 にて発表。以下で公開: www.oss.net/Papers/white/TOUGHLOVE.ppt

- ”Relevant Information: A New Approach to Collecting, Sharing and Analyzing Information”, 以下で公開: www.defensedaily.com/reports/isdoctrine.htm
- ”Virtual Intelligence: Conflict Avoidance and Resolution through Information Peacekeeping”, *Journal of Conflict Resolution* (Spring 1999), 著者草稿を以下で公開: www.oss.net/VIRTUAL
- ”TAKEDOWN: The Asymmetric Threat to the Nation,” *Defense Daily Network* 以下で公開: www.defensedaily.com/reports/takedown.htm. and JFQ
- ”INFORMATION PEACEKEEPING: The Purest Form of War,” in Douglas Dearth and Alan Campen, *CYBERWAR: Myths, Mysteries, and Realities* (AFCEA Press, June 1998) 以下で公開: www.oss.net/InfoPeace
- ”TAKEDOWN: Targets, Tools, & Technocracy,” funded research and presentation for the Ninth Annual Strategy Conference, U.S. Army War College, ”Challenging the United States Symmetrically and Asymmetrically: Can America be Defeated,” 31 March-2 April 1998 以下で公開: www.oss.net/TAKEDOWN
- ”Open Source Intelligence: Private Sector Capabilities to Support DoD Policy, Acquisitions, and Operations,” *Defense Daily Network* (Special Reports, March 1998), 以下で公開: www.defensedaily.com/reports/osint.htm
- ”Concept for Creating a ’Bare Bones’ Capability for Open Source Support to Defense Intelligence Analysts,” funded paper for the Defense Intelligence Agency, subsequently published in *Open Source Intelligence: Strategy* (OSS Inc., September 1997), 以下で公開: http://www.oss.net/DIAReport
- ”Eyes Wide Shut,” *WIRED Magazine* (August 1997)
- INTERVIEW ”Intelligence Strategique aux Etats-Unis: Mythe ou Realite?” *Revue Francaise de Geoeconomie* (Spring 1997)
- *Intelligence and Counterintelligence: Proposed Program for the 21st Century* (OSS White Paper, April 1997), 以下で公開: http://www.oss.net/OSS21
- ”Open Sources and Cyberlaw,” *Fringeware* (#11, April 1997)
- ”The Military Perspective on Information Warfare: Apocalypse Now,” *Enjeux Atlantiques* (#14, February 1997)

- "Creating a Smart Nation: Information Strategy, Virtual Intelligence, and Information Warfare," Alan D. Campen, Douglas H. Dearth, and R. Thomas Goodden (編著), *CYBERWAR: Security, Strategy, and Conflict in the Information Age* (AFCEA, 1996) 所収
- "Creating a Smart Nation: Strategy, Policy, Intelligence, and Information," *Government Information Quarterly* (Summer 1996)
- "Reinventing Intelligence: The Vision and the Strategy," *International Defense & Technologies* (December 1995), 英仏二カ国語
- "Private Enterprise Intelligence: Its Potential Contribution to National Security," Canadian Intelligence Community Conference on "Intelligence Analysis and Assessment," 29 October 1994 で発表。*Intelligence and National Security* (Special Issue, October 1995) および同名の書物, 1996 に再録。
- "Reinventing Intelligence: Holy Grail or Mission Impossible?" *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* (Summer 1994)
- "ACCESS: The Theory and Practice of Competitor Intelligence," Chief Executive Officers and strategic planners at the 1994 Annual Conference of the Association for Global Strategic Information, Heidelberg, 14 June 1994 基調講演、*Journal of the Association for Global Strategic Information* (July 1994) に再録
- "Corporate Role in National Competitiveness: Smart People + Good Tools + Information = Profit", *Proceedings*, Society of Photo-Optical Engineers (Spring 1994)
- "A Critical Evaluation of U.S. National Intelligence Capabilities," *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* (Summer 1993)
- "Information Concepts & Doctrine for the Future" (Personal Memorandum for the Deputy Assistant Secretary of Defense for Intelligence, 1 December 1992)
- "E3I: Ethics, Ecology, Evolution, and Intelligence: An Alternative Paradigm for National Intelligence," *Whole Earth Review* (Fall 1992)
- "Intelligence Lessons Learned from Recent Expeditionary Operations" (C4I Department, Headquarters, U.S. Marine Corps, 3 August 1992)

- ”Intelligence Preparation of the Battlefield: The Marine Corps Viewpoint” (C41 Department, Headquarters, U.S. Marine Corps, 10 July 1992)
- ”C4I: The New Linchpin,” *Proceedings* (U.S. Naval Institute, July 1992)
- ”Corporate Information Management and Future War-Actionable Considerations” (Memorandum for the Director of Defense Information, 14 March 1992)
- ”National Intelligence and the American Enterprise: Exploring the Possibilities” (Intelligence Policy Seminar, Harvard, 14 December 1991 向けワーキングペーパー)
- ”Applying the ’New Paradigm’: How to Avoid Strategic Intelligence Failures in the Future,” *American Intelligence Journal* (Autumn 1991)
- ”Defense Intelligence Productivity in the 1990’s: Executive Outline” (Assistant Secretary of Defense for C3I Working Group on Intelligence Restructuring, 18 May 1991 への公式貢献)
- ”Intelligence in the 1990’s: Recasting National Security in a Changing World,” *American Intelligence Journal* (Summer/Fall 1990)
- ”Intelligence Support to Expeditionary Planners,” *Marine Corps Gazette* (September 1991)

著者略歴

ロバート・デヴィッド・スティールは 1952 年ニュヨーク生まれ。石油エンジニアの息子として生まれ、生涯のほとんどをラテンアメリカとアジアで過ごす。ベトナムでは 4 年 (1964-1967)。妻はキャシー・リネット・スティールであり、パトリック・ジェームス、マシュー・ブライアン、ショーン・ジョセフの三人の息子の父。一家はヴァージニア州に住み、投票。

スティールは、*Microtimes 100:* **未来を創った産業リーダーと名もなき英雄たち** で二回言及され、アルヴィンハイジ・トフラー *War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century* の「スパイの未来」の章でも取り上げられ、その他出版物でも言及されており、*SOURCES eJournal* の”Sages of the Ages” 諜報賞の初の受賞者でもある。

スティールは海兵隊歩兵将官として各種の司令やスタッフ職を務め、国家戦闘力の戦術的活用に責任を負う軍事諜報将校を経て、アメリカ最新の諜報生産施設 USMC 諜報センターの創設運営に責任を負う上級文官となる。またスパイとしても活動し、隠密ケースオフィサーとして 3 つの海外勤務を連続して勤めた。そのうち一つは戦闘環境におけるものだった。ケースオフィサーとしては異例ながら、かれは CIA の 4 部門のうち 3 つに奉職し、ワシントンベースの作業として未来の諜報収集要件や能力を決定、行動情報技術のグローバル作戦への適用、グローバル対抗諜報作戦を禁制地域国に対して実施する方法などを担当。

スティールはペンシルバニア州アレンタウンのマーレンバーグ大卒業生であり、政治科学で AB 取得、卒業論文は資本と技術移転に関する多国籍企業と本国・相手国との問題を扱う。最初の修士号である国際政治修士号をレイ大学から取得、修士論文は革命予測についてのもの。二番目の修士号は公共管理修士号で、オクラホマ大学から取得。修士論文は、国家安全保障における戦略戦術情報管理。海軍兵学校の卓越した初津行政であり、諜

報政策に関するハーバードエグゼキュティブセミナーを修了。